

**KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
SD NEGERI 3 WAYLAGA SUKABUMI  
BANDAR LAMPUNG**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden  
Intan Lampung Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Magister Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :**

**BUHRIN  
NPM 1686131044**



**PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**1439 H/2018 M**

## ABSTRAK

### KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH SD NEGERI 3 WAYLAGA SUKABUMI BANDAR LAMPUNG

Oleh:  
Buhrin

Kepala Sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di Sekolah. Jika kepala Sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala Sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen Sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala Sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya. Kepala Sekolah sebagai manajer seharusnya juga mampu memahami indikator-indikator keterampilan manajerial kepala Sekolah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik.

Penelitian ini memfokuskan kepada kemampuan manajerial Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Sub Fokus penelitian pada Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*), Keterampilan teknis (*Technical skill*) yang dimiliki oleh Kepala Sekolah SDN 3 Waylaga. Tujuan dalam penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui keterampilan konseptual (*Conceptual skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung; 2) Untuk mengetahui keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung; 3) Untuk mengetahui keterampilan teknis (*Tecnical skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

Hasil Penelitian menunjukan : Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan Keterampilan teknis (*Technical skill*) belum berjalan dengan baik sedangkan Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) sudah baik dapat dilihat dari apa yang telah Kepala SDN 3 Waylaga lakukan dalam ketiga keterampilan tersebut. Pada Keterampilan Konsep program Koperasi Sekolah tidak berjalan dengan baik karena kurang dimanajemen dengan baik. Pada Keterampilan teknis (*Technical skill*) kepala sekolah lebih dominan dalam kegiatan disekolah baik itu pengaturan masalah administrasi sekolah, laporan dan belanja kebutuhan sekolah terlalu didominasi oleh kepala sekolah. Pada Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) kepala Sekolah melakukan : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan

bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di sekolah.

Kesimpulan penelitian ini adalah, Kemampuan Manajerial Kepala SD Negeri 3 Waylaga pada keterampilan konsep (*Conceptual skill*) dan keterampilan teknis (*Technical skill*) belum begitu baik, sedangkan Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) sudah baik.

**Kata kunci :** Manajerial, Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*), Keterampilan Kemanusiaan (*Human skill*), dan Keterampilan teknis (*Technical skill*)



## RINGKASAN

### a. Pendahuluan

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala Sekolah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala Sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin Sekolah. Tiga Keterampilan yang dituntut ada pada diri seorang manajer, yaitu: keterampilan konseptual (*conseptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, keterampilan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam kelompok atau dengan kelompok lain, serta keterampilan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya di bidang pendidikan.

### b. Metode Penelitian

Pendekatan dalam Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif ini menggunakan jenis penelitian case study, yaitu studi kasus. Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit, tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian studi kasus lebih mendalam.

Secara metodologis, penelitian dengan menggunakan case study, ini melalui pendekatan mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada jumlah individu, tetapi juga

berdasarkan pada ketajaman peneliti dalam melihat kecendrungan pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memacu atau menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut. Adapun kasus yang dimaksud adalah Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

### c. Hasil Penelitian

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan Keterampilan teknis (*Technical skill*) belum berjalan dengan baik sedangkan Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) sudah baik dapat dilihat dari apa yang telah Kepala SDN 3 Waylaga lakukan dalam ketiga keterampilan tersebut. Pada Keterampilan Konseptual Dampak yang terjadi dari fakumnya koperasi sekolah mengakibatkan kurangnya pemasukan Kepala sekolah dan guru dalam penambahan finansial dan siswa mencari keperluan sekolah seperti alat tulis harus mencari diluar lingkungan sekolah. Pada Kemampuan Kemanusiaan yang sudah baik berdampak adanya komunikasi yang baik antara guru dengan kepala sekolah, sedangkan pada kemampuan teknis yang belum berjalan dengan baik berdampak pada mosi tidak percaya pada kepala sekolah dengan penggunaan dana Bantuan Operasional yang tak transparan. Serta dengan mendominasinya kepala sekolah dalam menyelesaikan administrasi dan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah dilakukan langsung oleh kepala sekolah berdampak pada tidak berjalannya tufoksi guru dan TU yang seharusnya melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai derngan Sk penambahan kerja yang telah dibuat. Berdasarkan hasil analisis data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala SD Negeri 3 Waylaga belum sepenuhnya mempunyai keterampilan konseptual yang baik ini dibuktikan dengan masih ada kekurangan dalam hal Koperasi sekolah yang hanya berjalan satu semester saja pada tahun 2014 dan sampai sekarang tidak berjalan.
2. Berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan kemanusiaan dengan baik, hal ini terlihat dari bagaimana kepala

Sekolah melakukan : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di sekolah.

3. Berkaitan dengan keterampilan teknis didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung belum sepenuhnya mempunyai keterampilan teknis yang baik ini dapat dilihat dari bagaimana semua pekerjaan adminstarasi sekolah dan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah masih didominasi oleh kepala sekolah tidak terlalu melibatkan staf dan guru yang ada.

Berdasar pada simpulan penelitian tersebut, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga sebaiknya meningkatkan keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan (*human skill*), keterampilan teksnis (*tecnicad skill*) melalui pelatihan, seminar, workshop, maupun setudi lanjut yang baik untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di SD Negeri 3 Waylaga agar lebih baik lagi.
2. Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung hendaklah terus mengembangkan mutu sekolah dengan meningkatkan kemampuan manajerial yang selalu inovatif, untuk mendukung peningkatan mutu, dengan kemampuan yang baik yang didukung oleh tenaga profesional, sekolah akan lebih baik lagi.

3. Sebaiknya Kepala SD Negeri 3 Waylaga menghidupkan kembali koperasi sekolah yang sekarang sudah fakum untuk meningkatkan kesejahteraan warga sekolah dan mempermudah siswa dalam memperoleh keperluan sekolah.
4. Kepala SD Negeri 3 Waylaga sebaiknya memperdayakan TU dan guru yang ada sesuai dengan Tufoksinya masing-masing jangan selalu mengambil alih semua pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi sekolah, pembuatan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah sebagai bentuk kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan.



## **PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Judul : KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLA SD  
NEGERI 3 WAYLAGA SUKABUMI BANDAR LAMPUNG

Nama : Buhrin  
NPM : 1686131044  
Program Studi : Ilmu Tarbiyah  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Pada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung

Bandar Lampung, Mei 2018



**Dr. H. Jamal Fakhri, M. Ag**  
NIP. 196301241991031002



## **PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLA SD NEGERI 3 WAYLAGA SUKABUMI BANDAR LAMPUNG, ditulis oleh :  
Buhrin, NPM. 1686131044 telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

### **Tim Penguji**

Ketua : Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag. (.....)

Sekretaris : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag. (.....)

Penguji I : Dr. A. Fauzan, M.Pd. (.....)

Penguji II : Dr. Yetri, M.Pd. (.....)

Direktur Program Pasca Sarjana  
UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag.**  
NIP.196010201988031005

**Tanggal Lulus Ujian Terbuka : 22 Mei 2018**

## PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : BUHRIN

NPM : 1686131044

Progra Studi : Ilmu Tarbiyah

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis ini yang berjudul **“KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH SD NEGERI 3 WAYLAGA SUKABUMI BANDAR LAMPUNG”** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampug, Mei 2018

Yang menyatakan

**BUHRIN**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
أ	Tidak dilambangkan		ط	ṭ
ب	b		ظ	ẓ
ت	t		ع	‘
ث	ṡ		غ	g
ج	j		ف	f
ح	ḥ		ق	q
خ	kh		ك	k
د	d		ل	l
ذ	ẓ		م	m
ر	r		ن	n
ز	z		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	‘
ص	ṣ		ي	y
ض	ḍ			

### Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ā	ā
ī	ī
ū	ū

Pedomam transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedomam Transliterasi Arab-Latin. Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Dalam penyusunan tesis ini penulis mendapat bimbingan, pengarahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr. Jamal Fakhri, M.Ag selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam.
3. Ibu Dr.Yetri, M. Pd selaku Pembimbing I dalam penyusunan tesis ini, atas segala motivasi, kesabaran dalam mengoreksi saat penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr.Oki Dermawan, M.Pd selaku pembimbing II dalam penyusunan tesis ini, atas segala motivasi, kesabaran dalam mengoreksi saat penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan segenap ilmu pengetahuan sehingga memperluas wawasan penulis dalam keilmuan.
6. Bapak Suwadi, S.Pd, MM Selaku Kepala sekolah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung yang telah memfasilitasi penulis sehingga dapat melakukan penelitian tesis ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan banyak terimakasih pada Ibunda tercinta yang telah banyak berdoa untuk kesuksesan penulis, juga pada istri tercinta dan anak-anak tersayang yang dengan setia dan penuh kesabaran mendorong penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Semoga Allah Subhana Wataala memeberikan balasan yang setimpal pada semua pihak atas bantuan yang diberikan pada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini sampai akhir.

Kiranya penulis berharap, tesis ini dapat memeberikan manfaat bagi dunia pendidikan. Penulis sangat menyadari bahwa dalam Tesis ini bukanlah karya yang sempurna, maka penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.



## MOTTO

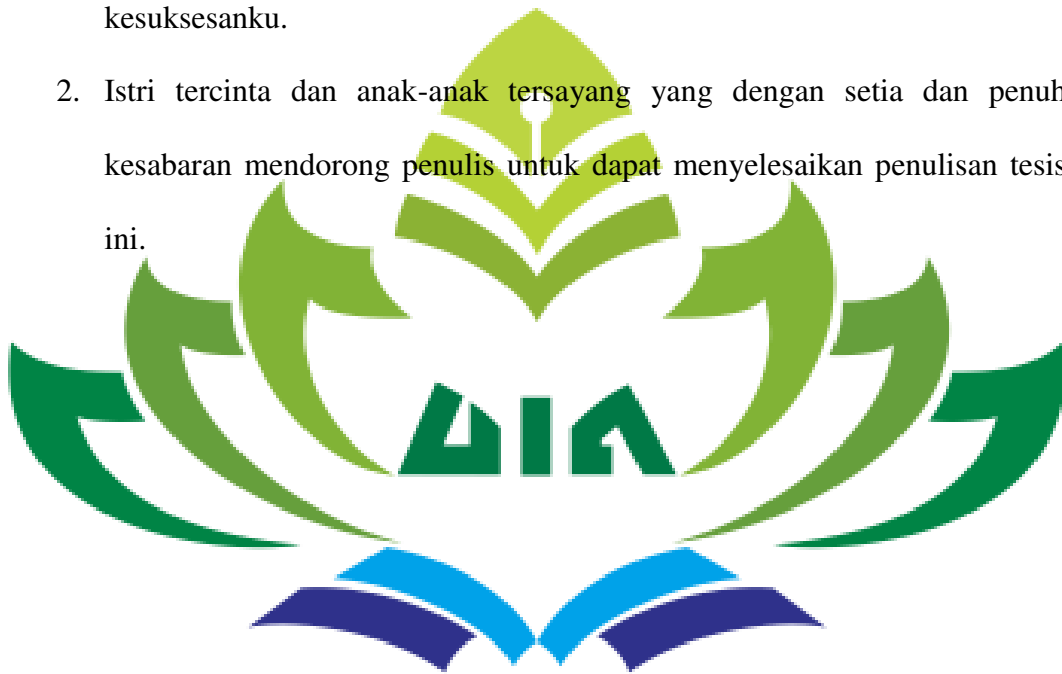
يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ  
وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*  
(Q.S Al- Anfal : 27)



## PERSEMBAHAN

1. Terimakasih pada Ibunda tercinta yang telah banyak berdoa untuk kesuksesanku.
2. Istri tercinta dan anak-anak tersayang yang dengan setia dan penuh kesabaran mendorong penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
RINGKASAN.....	iv
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	viii
LEMBAR PERNYATAAN.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii

<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	16
C. Rumusan Masalah.....	16
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	17



1. Tujuan.....	17
2. Kegunaan.....	17
<b>BAB II KAJIAN TEORITIK.....</b>	<b>19</b>
A. Konsep Kemampuan Manajerial.....	19
1. Keterampilan.....	19
2. Konsep Manajemen.....	26
3. Konsep Manajerial.....	33
4. Kepala Sekolah.....	33
5. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah.....	43
6. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	48
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	78
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>82</b>
A. Metode dan Prosedur Penelitian.....	82
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	84
C. Data dan Sumber Data.....	84
D. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data.....	86
1. Metode Wawancara.....	86
2. Metode Observasi.....	88
3. Metode Dokumentasi.....	88
4. Tahap-tahap Penelitian.....	89
E. Prosedur Analisis Data.....	91
1. Reduksi Data.....	92
2. Display Data.....	92

3. Penarikan Kesimpulan.....	93
4. Pengecekan Kabsahan Data.....	93
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	95
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>96</b>
A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian.....	96
1. Identitas Sekolah.....	96
2. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.....	97
3. Sejarah Singkat Berdirinya SD Negeri 3 Waylaga.....	97
4. Letak Geografis Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi.....	100
5. Sarana dan Prasarana .....	100
6. Keadaan Siswa.....	102
7. Keadaan Guru .....	104
B. Temuan Penelitian.....	105
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	113
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>118</b>
A. SIMPULAN.....	118
B. REKOMENDASI.....	119
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Nama Tabel</b>	<b>Halaman</b>
I.1	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	15
II.1	Data Buku	102
II.2	Data Alat Peraga	102
II.3	Data Jumlah siswa Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Tahun Ajaran 2016/2017-2017/2018	103
II.4	Data Guru dan Pegawai Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Tahun Ajaran 2016/2017	104

## DAFTAR GAMBAR

No	Nama Gambar	Halaman
Gb.1	Skema Keterampilan Manajerial	21
Gb.2	Keadaan SD Negeri 3 Waylaga	Lampiran
Gb.3	Wawancara dengan Kepala SD Negeri 3 Waylaga	Lampiran



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Jenis Lampiran	Halaman
IV.1	Program Kerja Tahunan Kepala Sekolah	106
IV.2	Lembar Supervisi	111
IV.3	Kurikulum SD Negeri 3 Waylaga	111
IV.4	Laporan Hasil Penilaian Kinerja Guru	111



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional Republik Indonesia, memberikan dasar hukum untuk mengembangkan pendidikan nasional dengan menerapkan prinsip demokrasi, desentralisasi, otonomi dan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia. Penerapan semua ketentuan dalam undang-undang ini diharapkan dapat mendukung segala upaya untuk memecahkan masalah pendidikan, yang pada gilirannya akan dapat memberikan sumbangan yang signifikan (meyakinkan) terhadap masalah makro bangsa Indonesia.

Pendidikan merupakan suatu kegiatan yang secara sadar dan disengaja, serta penuh tanggung jawab dilakukan orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak dewasa dan berlangsung terus-menerus, semenjak dilahirkan sampai meninggal. Dengan pendidikan diharapkan dapat menghasilkan manusia yang berkualitas dan bertanggung jawab serta mampu melalui masa depan.<sup>1</sup>

Selanjutnya di dalam undang-undang tersebut dikatakan bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk

---

<sup>1</sup> Oki dermawan, *Partisipasi Wali Murid di Sekolah Dasar (SD) Kuttub Al Fatih Bandar Lampung*, jurnal al-idaroh kependidikan islam, (Lampung: 2016), h. 219

menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Didalam undang-undang ini pasal I ayat I yang dimaksud dengan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>2</sup>

Pada Bab II ayat 3 yang berkaitan dengan fungsi dan tujuan, dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>3</sup> Begitu luhur dan mulianya bunyi rumusan tujuan pendidikan tersebut yang mampu mengantarkan bangsa ini menjadi bangsa yang terhormat dan bermartabat dan sejajar dengan bangsa-bangsa maju lainnya.

---

<sup>2</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

<sup>3</sup> Ibid, h. 4

Namun jelas dipahami bahwa harapan yang indah, mulia ini tidak akan datang dengan sendirinya tanpa usaha yang keras dan nyata, karena untuk menuju kepada tujuan tersebut banyak tantangan yang harus dihadapi, baik yang datang dari dalam diri kita sendiri seperti malas, etos kerja rendah, kurang kreatif, dan pengaruh yang datang dari luar berupa derasnya persaingan global.

Dalam islam, kepemimpinan adalah amanat, dan oleh karenanya tidak boleh di sia-siakan oleh pengembalian amanat tersebut.

Dalam Surat Al-Anfal ayat 27 dikemukakan :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ  
وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*  
(Q.S Al- Anfal : 27)<sup>4</sup>

Jadi kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah bagaimana seorang kepala Sekolah memimpin atau membimbing, memberikan atau mengetahui jalanya kegiatan yang ada di Sekolah yang dipimpinnya yang telah diamanahkan kepadanya sehingga jalanya menjadi lebih baik lagi.

---

<sup>4</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, ( Bandung : Toha Putra, 1998), h. 239



Dalam rangka menentukan mutu sumber daya manusia di sekolah dan untuk kepentingan bangsa di masa depan, kepala Sekolah dan guru-guru merupakan penanggung jawab dan pelaksana pendidikan yang utama, yang secara langsung berhubungan dengan anak atau peserta didik. Seberapa jauh keberhasilan pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan persekolahan khususnya di tingkat ibtdaiyah sampai Sekolah Dasar dimana ketergantungan terhadap guru masih besar, sangat ditentukan oleh profesionalisme dan kompetensi para guru dalam mendidik dan mengajar. Kepala sekolah dan guru sama-sama berperan sebagai tenaga kependidikan yang secara terpadu harus saling bekerja sama dan berkoordinasi serta saling menunjang untuk kelancaran dan keberhasilan tugas-tugas pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah juga dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh yang ada dibawah naungan pimpinanya sebagaimana dalam hadits :

وعن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، (متفق عليه)

*Artinya : Hadits Ibnu Umar r.a diriwayatkan dari Nabi SAW beliau berkata :  
Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggung jawab  
terhadap apa yang kamu pimpin. (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>5</sup>*

Kepala Sekolah sebagai pemimpin institusi pendidikan yang titik berat tugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh

---

<sup>5</sup> Muhammad Fuad Abdl al-Baqi, *al-lu'lu' wal al-Marjan Fima Ittafaqa Syaikhani*, Juz 11. Cet. II (Riyad dan Damsyik : Maktabah Dar al-Salam dan Maktabah Dar-al-Faijai, 1994M/1414H), h. 555-556

staf juga siswa yang ada di sekolah itu, maka dia harus bisa mengarahkan dan membawa institusi yang dipimpin ke arah yang lebih maju dan baik lagi.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin institusi pendidikan yang titik berat tugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh staf (guru dan karyawan), mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengatur keuangan sekolah, melakukan kerjasama dengan masyarakat, serta mengelola layanan khusus. Dalam konteks ini kepala sekolah pada hakikatnya adalah merupakan manajer di sekolah tersebut. Sebagai seorang manajer di bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kemampuan/kecakapan manajerial.

Handayaniingrat menyebutkan tiga kecakapan yang dituntut ada pada diri seorang manajer, yaitu: Kecakapan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam kelompok atau dengan kelompok lain, serta kecakapan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya di bidang pendidikan.<sup>6</sup>

Atau jika dijabarkan tiga kecakapan yang di kemukakan oleh Handayaniingrat tersebut dalam hal kemampuan manajerial kepala Sekolah yang harus ada pada diri kepala Sekolah tersebut sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> Handayaniingrat, Soewarmo, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 64-65

1. Kepala Sekolah sebagai seorang Pemimpin mengetahui setiap apapun keputusan yang akan diambil untuk lembaganya karena Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi.
2. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai kemampuan dalam berkordinasi dengan baik, baik dengan guru ataupun dengan sekolah lain.
3. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai kemampuan menjaga hubungan baik dengan kepala dinas setempat selaku atasan maupun dengan guru dan staf selaku bawahannya.<sup>7</sup>

Berdasarkan permendiknas No 13 tahun 2007 kepala Sekolah selain harus memiliki persyaratan akademik dituntut memiliki kemampuan kepribadian manajerial, kewirausahaan, supervise dan sosial. Secara konsep kelima kemampuan kepala Sekolah tersebut dapat dibahas secara terpisah. Namun dalam pengalamannya merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Kemampuan manajerial Sekolah diarahkan untuk merencanakan, mengorganisir, menggerakkan dan mengendalikan para guru agar memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala Sekolah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala

---

<sup>7</sup>*Ibid*, 85

Sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin Sekolah.<sup>8</sup>

Kepemimpinan yang berkaitan dengan masalah kepala Sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala Sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya.

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan. Secara terminologis keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala Sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah dimana

---

<sup>8</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Pontianak: Alfabeta, 2009), h. 24

diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>9</sup>

Sehingga dari ketiga istilah ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala Sekolah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Merencanakan, dalam arti kepala Sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah adalah kompetensi manajerial, yang antara lain menyangkut kemampuan kepala Sekolah dalam menyusun perencanaan, untuk berbagai macam tingkatan perencanaan, baik jangka panjang, menengah, ataupun pendek. Perencanaan yang disusun harus merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid, h. 63

<sup>10</sup> Ibid, h. 29

Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala Sekolah harus menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material Sekolah, sebab keberhasilan Sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

Memimpin, dalam artian kepala Sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala Sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik.

Mengendalikan, dalam arti kepala Sekolah memperoleh jaminan bahwa Sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaannya, maka kepala Sekolah harus memberikan petunjuk dan arahan.

Dari uraian diatas, seorang manajer atau seorang kepala Sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Suhardan dkk<sup>11</sup> keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah antara lain:

- a. Keterampilan dalam memimpin

---

<sup>11</sup>Suhardan, Dadang dkk. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128

Kepala Sekolah harus memiliki cara-cara memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik yaitu dengan menguasai bagaimana acara menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok dan bersama-sama membuat keputusan.

b. Keterampilan dalam hubungan insasni (hubungan antar manusia)

Hubungan tersebut adalah hubungan fungsional atau hubungan formal yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi dan hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel yaitu hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

c. Keterampilan dalam proses kelompok

Yakni bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki dapat diefektifkan secara maksimal.

d. Keterampilan dalam administrasi personel

Kegiatan dalam administrasi personel adalah: seleksi, pengangkatan, penempatan penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan.

e. Keterampilan dalam menilai

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai dimana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah: hasil kerja, cara kerja dan orang-orang yang mengerjakannya.

Sedangkan menurut Anwar<sup>12</sup> Peranan kepala Sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Terdapat tiga macam bidang keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konsep, manusiawi, dan keterampilan teknik. Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi. Agar seorang kepala Sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala Sekolah sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut.

Dalam hal ini seorang kepala Sekolah mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat kedalam tindakan atau perilaku dalam organisasi, sebab ia berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para guru.

Kepala Sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di Sekolah. Jika kepala Sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala Sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen Sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala Sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya. Kepala Sekolah sebagai manajer seharusnya juga mampu memahami indikator-indikator keterampilan manajerial kepala Sekolah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Anwar. Moch. Idochi, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 78

<sup>13</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 97



Ada beberapa keterampilan yang dilakukan kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga, yakni keterampilan konsep, kepala Sekolah SDN 3 Waylaga menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Sekolah dapat bersaing dengan Sekolah lain di sekitarnya dan memiliki peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya. Mengadakan perlombaan-perlombaan antar siswa di Sekolah, mengirim perwakilan beberapa siswa diberbagai perlombaan tingkat kabupaten, memberikan penghargaan terhadap guru teladan, merupakan bentuk keterampilan kepala Sekolah dalam bidang keterampilan manusiawi.

Berkaitan dengan keterampilan manusiawi, pentingnya peran kepala Sekolah menatakelola Sekolah terutama dalam mengendalikan guru dan stafnya Permadi menjelaskan sebagai berikut:

“Kepala Sekolah adalah pemimpin resmi di Sekolah karena legitimasi dari pihak yang berkuasa dan berwenang baik dari pemerintah maupun yayasan. Dengan legitimasi ini dia bisa memaksa bawahan dalam hal ini guru dan staf tata usaha untuk tunduk dan patuh kepada perintahnya (*coercive power*) yang penting untuk diperhatikan adalah bahwa dalam memanfaatkan kekuasaanya kepala Sekolah diharapkan mempunyai keahlian (*expert power*) yang dikaitkan dengan profesionalisme pekerjaannya. Untuk itulah perlunya jabatan kepala Sekolah tersebut diperoleh melalui sebuah pelatihan atau pendidikan khusus oleh lembaga yang kompeten untuk ini”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid, h. 74-75

Kemampuan manajerial kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan Sekolah yang bermutu merupakan harga yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, mau tidak mau, suka tidak suka, kepala Sekolah wajib memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan penatakelolaan Sekolah yang dipimpinnya. Kepala Sekolah merupakan kunci bagi terselenggarakannya iklim organisasi Sekolah yang kondusif dengan dinamika perubahan yang dilakukan terus menerus. Manajemen merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan. Untuk itu kepala Sekolah perlu memahami fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan terutama para guru. Apabila tujuan peningkatan prestasi kerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan yang sesuai dengan Pancasila, UUD 1945 beserta tujuan Pendidikan Nasional akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.<sup>15</sup>

Di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga sarana dan prasarana Sekolah sebagai penunjang untuk mempermudah setiap kegiatan yang dilakukan oleh personal Sekolah sebagai wujud keterampilan teknik kepala Sekolah seperti membuat laporan pertanggung jawaban, menyusun Program Tahunan, membuat data statistik sekolah, membuat keputusan dan merealisasikannya, keterampilan mengetik menggunakan laptop, keterampilan menata ruang dan membuat surat. Misalnya, proses administrasi dilakukan dengan cara data-data di susun rapih baik dalam bentuk software maupun hardware. Dalam proses administrasi keuangan,

---

<sup>15</sup> H.B.Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 158

peminjaman buku diperpusatakaan juga sudah dikelola dengan baik. Pelaksanaan program tersebut merupakan bentuk keterampilan kepala sekolah sehingga tugas-tugas tersebut diajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi Sekolah yang berkualitas. Namun dalam hal ini fasilitas yang dimiliki Sekolah ini masih kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari kurangnya ruang ruangan sehingga ruang guru, ruang TU, dengan ruang Kepala Sekolah menjadi satu.

Hasil pra survey yang penulis lakukan di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung bahwa <sup>16</sup>.

Penulis menduga Kepala sekolah masih jarang melakukan supervisi, Terindikasi kemampuan manajerial Kepala Sekolah masih rendah, Terlihat kondisi sekolah kurang tertata dengan baik, Terlihat rendahnya semangat guru dalam mengajar, Sepertinya Motivasi Kepala Sekolah dalam memimpin lemah, Diduga kurang transparan dalam pengelolaan keuangan dalam menggunakan Dana Operasional Sekolah (BOS) yang berdampak pada mosi tidak percaya setiap guru pada kepala sekolah, Diduga ada program sekolah yang belum berjalan dengan baik seperti Koperasi Sekolah Dampak dari fakumnya koperasi sekolah mengakibatkan kurangnya pemasukan Kepala sekolah dan guru untuk penambahan finansial serta siswa mencari keperluan sekolah seperti alat tulis harus mencari diluar lingkungan sekolah.

Sesuai urain diatas penulis meyakini bahwa ada mata rantai yang tidak dapat dipisahkan antara mutu pendidikan dengan kemampuan manajerial kepala

---

<sup>16</sup> *Observasi pra survey*, di SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi 19 Desember

Sekolah. Mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi para siswa. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kinerja guru sedangkan kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala Sekolah.

Dapat dilihat dari tabel berikut mengenai manajerial Kepala Sekolah yang penulis lakukan pra survey di SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

**TABEL I.1**  
**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH<sup>17</sup>**

<b>Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah</b>	<b>Belum Trampil</b>	<b>Trampil</b>	<b>Sangat Trampil</b>
1. Kepala Sekolah telah melakukan koordinasi dengan baik dalam membuat kebijakan.		√	
2. Dapat memecahkan setiap permasalahan yang terjadi di sekolah.		√	
3. Membuat keputusan yang terbaik untuk kemajuan sekolah.		√	
4. Membuat rencana yang matang untuk kemajuan sekolah	√		
<b>Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah</b>			
1. Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru		√	
2. Menjalinkan komunikasi dengan guru		√	
3. Memberi bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru		√	
4. Membangun semangat kerja guru		√	
5. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi		√	
6. Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah		√	
<b>Keterampilan Tehnikal Kepala Sekolah</b>			
1. Kepala sekolah menjalankan supervisi di kelas.		√	

<sup>17</sup> Observasi Pra Survey, di SDN 3 Waylaga Sukabumi ,19 Desember 2017

2. Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru		√	
3. Kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum.		√	
4. Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa.		√	
5. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.		√	
6. Menjalankan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.			√

Atas dasar latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tema “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung”.

### B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan kepada kemampuan manajerial Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Sub Fokus penelitian pada Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*), Keterampilan teknis (*Technical skill*) yang dimiliki oleh Kepala Sekolah SDN 3 Waylaga.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, fokus dan sub fokus penelitian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah keterampilan konseptual (*Conceptual skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung ?
2. Bagaimanakah keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung ?

3. Bagaimanakah keterampilan teknis (*Technical skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung ?

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

##### **1. Tujuan**

Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut, maka penulis mengambil tujuan dalam penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui keterampilan konseptual (*Conceptual skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui keterampilan teknis (*Technical skill*) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

##### **2. Kegunaan**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Semoga dapat bermanfaat bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sebagai rujukan berkaitan dengan Manajemen Pengelolaan Lembaga Pendidikan yang difokuskan pada Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.
- b. Bagi Peneliti semoga bertambah pengetahuan dan wawasan mengenai betapa pentingnya Manajerial di sebuah lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada disekolah yang bersangkutan.
- c. Bagi lembaga yang diteliti semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan dan pembinaan pendidikan, khususnya berkaitan dengan

kemampuan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

- d. Penelitian ini juga akan menjadikan masukan atau informasi awal untuk mengembangkan dan memecahkan persoalan yang dihadapi oleh Sekolah, terutama dalam hal manajemen peningkatan mutu Sekolah.
- e. Sebagai bahan masukan bagi Kepala Sekolah dan staf di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung untuk mengambil kebijakan dalam mengupayakan pembelajaran yang lebih bermutu.



## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Konsep Keterampilan Manajerial

##### 1. Keterampilan

Keterampilan atau yang lebih dikenal istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris “*competence*” yang berarti Keterampilan, kecakapan, keahlian, wewenang dan kekuasaan. Hornby mengartikan sebagai “*person having ability, power, utority, skill, knowledge to do is needen.*<sup>1</sup> Bertolak dari pengertian ini Keterampilan/kompetensi dapat diberi makna, orang yang memiliki Keterampilan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk suatu tugas tertentu.

Menurut Arikunto ada tiga macam keterampilan kepala sekolah/guru sekolah yakni Keterampilan individual, profesional dan sosial.<sup>2</sup> Sahertian juga membagi tiga hanya dengan bahasa yang berbeda yakni Keterampilan pribadi, kompetensi profesional, dan Keterampilan kemasyarakatan.<sup>3</sup> Purnomo dalam Atmodiwiro Soebagio menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah meliputi: Keterampilan personal, Keterampilan sosial, dan Keterampilan profesional.<sup>4</sup> Keterampilan personal berkaitan dengan kematangan kepribadian kepala sekolah

---

<sup>1</sup> Hornby, A.S, *Dictionary Of Current Engglish*, (Oxford: UnivercityPress, 1982), h. 172

<sup>2</sup> Arikunto, *Peningkatan mutu Kepala Sekolah*, (Bandung : Rosdakarya press, 2006), h.

<sup>3</sup> Sahertian, P.A, *Profil Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h. 6

<sup>4</sup> Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Ardadiziya, 2003), h. 45



yang bersangkutan. Keterampilan sosial adalah Keterampilan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Keterampilan profesional erat kaitanya dengan tugas-tugas manajemen, supervisi, administrasi dan memimpin sekolah. Ketiga Keterampilan dasar tersebut menyatu dan tampak dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah mengampu kegiatan pengelolaan pendidikan dan pengajaran sekolah.

Menurut Mulyasa yang dimaksud dengan Keterampilan adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.<sup>5</sup> Sedangkan Mc. Ashan yang dikutip oleh Mulyasa mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah segenap pengetahuan, keterampilan dan Keterampilan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>6</sup>

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas. Manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>7</sup> Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau skill merupakan Keterampilan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

<sup>5</sup> Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 37

<sup>6</sup> *Ibid*, h. 43

<sup>7</sup> Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

Hal senada juga dikemukakan oleh Hersey dan Blanchad yang dikutip oleh Handayaniingrat. Bahwa keterampilan ini harus dimiliki oleh para manajer (*top management, middle management, dan low management*), namun besarnya peran keterampilan berada antara tingkat-tingkat manajemen itu.<sup>8</sup>

Gambar 1 Skema Keterampilan Manajerial<sup>9</sup>

Ket. Manaj Level	Conceptual Skill	Human Skill	Tecnik Skill
Top			
Midle			
Low			

Dari gambar tersebut jelas bahwa keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah meliputi Keterampilan konseptual, kemanusiaan dan teknis. Maka keterampilan hubungan kemanusiaan (*human skill*) diperlukan pada semua tingkatan manajer, keterampilan teknis sangat dibutuhkan pada tingkat manajer rendah, sedangkan pada tingkat manajer tinggi keterampilan konseptual lebih di perlukan.

Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 67

<sup>9</sup> Skema Keterampilan Manajerial Menurut Hersey dan Blanchad

tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sehingga dari ketiga istilah ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan.<sup>10</sup>

Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi manajerial, yang antara lain menyangkut Keterampilan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan, untuk berbagai macam tingkatan perencanaan, baik jangka panjang, menengah, ataupun pendek. Perencanaan yang disusun harus merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang.<sup>11</sup>

Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah,

---

<sup>10</sup> Veitzal Rifai dan Sylviana Murni, *Education Mangemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 103

<sup>11</sup> Ibid, h. 106

sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.<sup>12</sup>

Memimpin, dalam artian kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik.<sup>13</sup>

Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaannya, maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan arahan.

Dari uraian diatas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

Peranan kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. terdapat tiga macam bidang keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konsep, manusiawi, dan keterampilan

---

<sup>12</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 11

<sup>13</sup> Ibid, h. 12

<sup>14</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), h. 9

teknik.<sup>15</sup> Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi. Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut.<sup>16</sup>

a) Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)

Yakni Keterampilan mengetahui kebijakan organisasi/lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan. Kecakapan ini semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top management level*) pada organisasinya. Seorang Kepala Sekolah harus bisa membuat konsep dalam merumuskan semua program yang akan dilaksanakan. Misal saja dalam membuat program kurikulum, kepala sekolah harus mampu mencanangkan ide-ide cemerlang yang dikonsepkannya sebelum program kurikulum tersusun agar kurikulum yang diterapkan di Sekolah yang dipimpinnya tidak menyalahi kurikulum yang sudah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan setempat. Selain kurikulum Kepala Sekolah juga harus bisa membuat konsep tentang kebijakan yang di terapkan dalam memimpin Sekolah sehari-hari. Kepala Sekolah mempunyai tanggung jawab besar akan kemajuan Sekolah yang di pimpin tersebut, jadi Kepala Sekolah harus mempunyai konsep jitu tentang aturan-aturan yang akan di terapkan di Sekolah tersebut. Kepala Sekolah tidak boleh terlalu

<sup>15</sup> Mulyasa, E, Op.cit.h.37

<sup>16</sup> E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Resdakarya, 2003), h.37

kaku dalam memimpin, dan juga kepala Sekolah tidak boleh terlalu lunak dalam memberikan kebijakan.<sup>17</sup>

Dari pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa agar seorang pengelola pendidikan khususnya kepala Sekolah sukses dalam mengelola tugasnya, maka ia harus menguasai bidang-bidang garapannya dari mulai tahap perencanaan, pelaksanaan pengawasan dan evaluasi. Dengan demikian para pengelola pendidikan, khususnya kepala Sekolah dapat dengan mudah menguasai bidang tugasnya, selanjutnya dengan pengalaman kerjanya sehari-hari akan dapat meningkatkan ketrampilannya dalam mengarahkan Sekolah yang dipimpinnya.

b) Keterampilan Kemanusiaan (*Human skill*)

Yakni Keterampilan untuk bekerjasama di dalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait dengannya. sekolah dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin.

Kepala Sekolah harus bisa menerapkan kerja sama dengan bawahannya, baik dengan para guru, karyawan, komite dan semua yang berkecimpung di wilayah bawahannya. Kepala sekolah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan kepala Sekolah juga bisa meminta saran maupun pendapat dari orang-orang yang ada disekelilingnya/bawahannya guna untuk memajukan lembaga pendidikan atau Sekolah yang menjadi tempat ia memimpin.<sup>18</sup>

c) Keterampilan teknis (*Technical skill*)

Ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat menengah (*middle menagement*) dan pemimpin tingkat bawah (*lower menagement*), dimana

<sup>17</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 99

<sup>18</sup> Ibid, h.98

hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat/benda, bukan manusia/orang.<sup>19</sup>

Keterampilan kepala meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.<sup>20</sup>

## 2. Konsep Manajemen

Secara etimologis (*etimos* = asal usul kata, *logos* = ilmu atau kajian), ensiklopedia bebas wikipedia menjelaskan bahwa istilah manajemen berasal dari kata dalam bahasa perancis kuno “*menagement*” yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”.<sup>21</sup> Menurut Pidarta manajemen adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>22</sup> sumber-sumber pendidikan itu mencakup orang-orang, uang bahan pelajaran, media pendidikan, prasarana, sarana dan informasi. Sumber-sumber ini tidak selalu tersedia dan berada pada organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan, melainkan seringkali bertebaran ada disana-sini. Keadaan seperti ini perlu ditata oleh manajer agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh lembaga. Untuk maksud itu para manajer membutuhkan keterampilan-keterampilan tertentu.

---

<sup>19</sup> Ibid, h. 97

<sup>20</sup> E.Mulyasa, *Op.cit.* h.37

<sup>21</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 7

<sup>22</sup> Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 6

Hasibuan mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu<sup>23</sup>. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif.<sup>24</sup>

Manajemen menurut Hasibuan adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.<sup>25</sup> Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 20

<sup>24</sup> Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta : BPFE, 2002), h. 12

<sup>25</sup> Malayu S. P, Op Cit, h. 42

<sup>26</sup> Hasibuan Malayu S.P,Op.cit, h. 22



Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahannya, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.<sup>27</sup>

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengawasan. Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara

---

<sup>27</sup> Gitosudarmo, Indriyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), h. 10

matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>28</sup>

Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala Sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan Sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.<sup>29</sup>

Berkaitan dengan perencanaan dalam Al-Qur'an Allah swtberfirman dalam Surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.s Al-Hasyr :18)

<sup>28</sup> Ibid, h. 12

<sup>29</sup> H.B.Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Bumi Aksara,2005), h. 19

Disamping itu, dalam pengorganisasian sebagai bagian dari aspek manajemen didalam al-qur'an Allah swt menjelaskan dalam firmanNya pada surat As-shaf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَنٌ مَّرْصُورٌ



Artinya:

”Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (Q.S As-Shaf :4)

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif. Allah swt menegaskan dalam firmanNya pada surat An-nisa ayat 85:

مَنْ يَشْفَعْ شَفْعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا وَمَنْ يَشْفَعْ شَفْعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ مُّقِيتًا ﴿٨٥﴾

Artinya : Barang siapa yang memberikan syafa`at yang baik, niscaya ia akan memperoleh bahagian (pahala) daripadanya. Dan barang siapa yang memberi syafa`at yang buruk, niscaya ia akan memikul bahagian (dosa) daripadanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.(Qs. An-Nisa: 85)

Kerjasama ini akan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Sekolah.<sup>30</sup>

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala Sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi Sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.<sup>31</sup>

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh Keterampilan kepala Sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan Keterampilan kepala Sekolah

<sup>30</sup> Ibid, h. 20

<sup>31</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004), h. 15

dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.<sup>32</sup>

Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan Keterampilan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan Keterampilannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (5) menguasai adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.<sup>33</sup>

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala Sekolah, konselor, supervisor, dan petugas Sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ibid, h. 17

<sup>33</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 107

<sup>34</sup> Ibid, h. 107

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; (1) menetapkan alat ukur atau standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.<sup>35</sup>

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.<sup>36</sup>

### 3. Konsep Manajerial

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>37</sup> Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Keterampilan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar

<sup>35</sup> Ibid, h.110

<sup>36</sup> Ibid, h.111

<sup>37</sup> T Hani Handoko, *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE,1995), h. 13

bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.<sup>38</sup>

#### 4. Kepala Sekolah

Wahjosumidjo mengartikan bahwa : “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>39</sup>

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.<sup>40</sup>

Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.<sup>41</sup> sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>42</sup> Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.<sup>43</sup> Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu sekolah. Kepala Sekolah sebagai top manajer bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya. Kepala Sekolah adalah manajer puncak

<sup>38</sup> Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 63

<sup>39</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: PTRaja Grafindo, 2002), h. 83

<sup>40</sup> Rahman, dkk, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Sumedang: Alqaprint Jatinangor, 2006), h.106

<sup>41</sup> Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h. 219

<sup>42</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), h. 420

<sup>43</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 83

di Sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan Sekolah. Oleh karena itu, harus mempunyai Keterampilan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.<sup>44</sup>

Kepala Sekolah merupakan jabatan yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala Sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Davis, G.A & Thomas, M. A dalam Wahyudi berpendapat bahwa kepala Sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin Sekolah
- 2) Mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mencegah masalah
- 3) Mempunyai keterampilan sosial
- 4) Professional dan kompeten dalam bidang tugasnya<sup>45</sup>

Menurut Siagian pemimpin organisasi, terutama dalam bidang pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri:

- 1) Mampu mengambil keputusan
- 2) Mempunyai Keterampilan hubungan manusia
- 3) Mempunyai keahlian dalam berkomunikasi
- 4) Mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid, h. 85

<sup>45</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 63

<sup>46</sup> Ibid, h. 63



Sedangkan menurut De Roche, E .F dalam Wahyudi berpendapat bahwa kepala Sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai Keterampilan:

- 1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan
- 2) Mempunyai harapan tinggi (high expectation) terhadap Sekolah
- 3) Mampu mendayagunakan sumber daya Sekolah
- 4) Professional dalam bidang tugasnya.<sup>47</sup>

Berdasarkan kajian diatas, jabatan kepala Sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin Sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan. Namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala Sekolah memenuhi kreteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja. Berkaitan dengan Keterampilan profesional, Supriadi D. berpendapat bahwa Pekerjaan profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang lama dan insentif pada lembaga yang mendapat pengakuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian jabatan kepala Sekolah merupakan jabata yang dipersiapkan agar calon kepala Sekolah mempunyai bekal Keterampilan profesional yang cukup untuk memimpin Sekolah.<sup>48</sup>

Adapun tugas Kepala Sekolah Supriadi menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam

---

<sup>47</sup> Ibid, h. 63

<sup>48</sup> Ibid, h. 63

bidang supervisi.”<sup>49</sup> Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>50</sup>

Peranan kepala Sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Katz Robbins yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.<sup>51</sup>

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui human skills seorang kepala Sekolah dapat

---

<sup>49</sup> Ibid, h. 64

<sup>50</sup> Ibid, h.65

<sup>51</sup> Katz Robbins, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenhallindo, 2002), h.2-6

memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.<sup>52</sup>

Khusus mengenai kepala sekolah, bahwa berdasarkan analisis tugas kepala sekolah mempunyai dua peran. Peran pertama menekankan kepada administratif manajerial, peran kedua menekankan pada kepemimpinan pengajaran. Dari kedua peran itu dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah lebih banyak melaksanakan tugas administratif manajerial. Peran itu lebih banyak menyita waktu daripada pelaksanaan tugas sebagai pengajar. Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang efektif diperlukan ada tiga kecakapa/ Keterampilan manajerial yaitu:

1. Kepala Sekolah sebagai seorang Pemimpin mengetahui setiap apapun keputusan yang akan diambil untuk lembaganya karena Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi.
2. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai Keterampilan dalam berkordinasi dengan baik, baik dengan guru ataupun dengan sekolah lain.
3. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai Keterampilan menjaga hubungan baik dengan kepala dinas setempat selaku atasan maupun dengan guru dan staf selaku bawahannya.<sup>53</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai Keterampilan untuk memimpin dan memenej segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>52</sup> Ibid, h. 4

<sup>53</sup> Handyaningrat, *Op.cit.h.* 85

Menurut Supriadi dalam bukunya (editor) *Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesia*<sup>54</sup>. Ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala sekolah, yaitu :

- a. Kepala Sekolah sebagai Manajer.
- b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin
- c. Kepala Sekolah sebagai Wirausaha
- d. Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja
- e. Kepala Sekolah sebagai Pendidik
- f. Kepala Sekolah sebagai Administrator
- g. Kepala Sekolah sebagai Personalia.

Supriadi juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta Keterampilan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, Keterampilan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.<sup>55</sup>

Sedangkan menurut Mulyasa : “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.”<sup>56</sup>

---


<sup>54</sup>Dedi Supriadi, *Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesia*, (Jakarta: Dirjendikdasmen, 2002), h. 268

<sup>55</sup> Ibid, h. 269

<sup>56</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2009), h. 90

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai Keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi:<sup>57</sup>

- 
- a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)
  - b. Kepala sekolah sebagai manajer
  - c. Kepala sekolah sebagai administrator
  - d. Kepala sekolah sebagai supervisor
  - e. Kepala sekolah sebagai leader (pimpinan)
  - f. Kepala sekolah sebagai inovator
  - g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki Keterampilan memimpin yang baik.

Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Ibid, h. 58

<sup>58</sup> Ibid, h.148

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam Sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena Sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia. Untuk dapat mencapai tujuan Sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin Sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson yang mengemukakan bahwa keberhasilan Sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala Sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di Sekolah itu<sup>59</sup>

Dengan demikian keberadaan kepala Sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan Sekolah. Kepala Sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu Sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala<sup>60</sup>. Menurut Wahjosumidjo mendefinisikan kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar<sup>61</sup>. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala Sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di Sekolah yang dipimpinnya. Kepala Sekolah merupakan orang terpenting di suatu Sekolah, sebab merupakan kunci

<sup>59</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 145

<sup>60</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 549

<sup>61</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83

bagi pengembang dan peningkatan suatu Sekolah, jika kepala Sekolah , guru, karyawan dan seluruh stakeholder Sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.<sup>62</sup>

Kepala Sekolah merupakan pejabat formal di Sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Sekolah adalah sebagai berikut:<sup>63</sup>

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala Sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang Sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA,
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar meliputi :

---

<sup>62</sup> Ibid, h. 85

<sup>63</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 64

- a. Berstatus sebagai guru SD;
- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD; dan
- c. Memiliki sertifikat kepala SD yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- d. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>64</sup>

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala Sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.<sup>65</sup>

## 5. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah

Pada hakikatnya segala sesuatu yang ada di dunia ini perlu diatur dan ada pengaturnya. Segala sesuatu yang ada di dunia ini perlu diatur dengan dimaksud mengarah kepada usaha kelancaran, keteraturan, apabila dalam suatu usaha atau kegiatan yang tidak mempunyai aturan tentu akan mengalami kekacauan, bahkan

---

<sup>64</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 65

<sup>65</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 64



dunia akan hancur sejak dahulu jika tidak ada yang mengaturnya. Demikian dalam suatu lembaga pendidikan, tentu harus ada yang mengaturnya, yaitu Kepala Sekolah. Dapat pula dibayangkan jika dalam suatu lembaga tidak mempunyai Kepala Sekolah, maka tentu lembaga pendidikan tersebut akan mengalami kebobrokan dalam segala kegiatan lembaga pendidikan.<sup>66</sup>

Pemimpin pada umumnya dan Kepala Sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pendidikan, baik dalam mengatur program Sekolah sehingga tersedia waktu untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, keadaan tenaga kependidikan (guru) menjalankan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Mulyasa<sup>67</sup> mengemukakan peran kepala Sekolah dalam manajemen Sekolah sebagai penanggung jawab, manajer, pimpinan dan supervisor yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1) Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab**

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi di Sekolah dengan seluruh substansinya disamping itu agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola kepala Sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

<sup>66</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 67

<sup>67</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), h. 65

Sebagai pemimpin formal, kepala Sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala Sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim Sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Kepala Sekolah merupakan personal Sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di Sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya.

## **2) Kepala Sekolah Sebagai Manejer di Sekolah**

Kepala Sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di Sekolah maka ia harus memiliki Keterampilan dan keterampilan yang dapat dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari. Fungsi kepala Sekolah sebagai menejer Sekolah berarti kepala Sekolah dalam kegiatan manajerialnya harus melalui tahap-tahap sebagai berikut :

### **a. Perencanaan**

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan : apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan Sekolah yang disebutkan di muka harus direncanakan oleh kepala Sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan Sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Pada perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala Sekolah yaitu :

#### **1. Merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran**

2. Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar
3. Merencanakan pengelolaan kelas
4. Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran
5. Merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

b. Pengorganisasian

Kepala Sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjalankan kegiatankegiatan Sekolah untuk mencapai tujuan Sekolah berjalan dengan lancar. Kepala Sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan anak buahnya.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando) memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin. Memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugastugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan

lainnya yang telah ditetapkan. Semua tahap-tahap kegiatan di atas harus dilakukan oleh kepala Sekolah sebagai pemimpin agar kedudukannya sebagai seorang pemimpin dapat berjalan baik dan teratur.

Sebagai pimpinan pendidikan, Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi dasar manajerial yang dikemukakan Moch. Idris Anwar<sup>68</sup> dalam “Administrasi pendidikan” Yaitu:

- a. Keterampilan Teknis (Technical Skill)
- b. Keterampilan Manusiawi
- c. Keterampilan konseptual.

Dari ketiga keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala Sekolah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

#### c) Kepala Sekolah sebagai supervisor

Menurut Mulyasa<sup>69</sup> kepala Sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya tertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yaitu :

- a. Sistematis artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinu obyektif artinya data yang didapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
- b. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- c. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

<sup>68</sup> Anwar. Moch. Idris, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2004), h.78

<sup>69</sup> Mulyasa. Op. Cit., h.124

- d. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- e. Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.

Dari empat prinsip supervisi diatas harus dilakukan oleh kepala Sekolah sebagai supervisor, ini menjadi tolak ukur atau barometer kepala Sekolah itu sendiri.

Suatu studi yang komprehensif tentang masyarakat yang akan membantu guru kepala Sekolah untuk memahami dengan lebih jelas jenis program Sekolah seperti Koperasi Siswa yang akan memenuhi kebutuhan dan kepentingan murid.

#### **d) Kepala Sekolah sebagai pimpinan Sekolah**

Menurut Masaong dan Ansar kepala Sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemandirian tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala Sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengeyahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Masaong dan Ansar, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Implementasi di sekiolah Dasar*, ( Gorontalo: Nurul Janah, 2009), h. 259

Kepribadian Kepala Sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi stabil, (7) teladan.

## 6. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan atau skill dapat diartikan Keterampilan yaitu Keterampilan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.<sup>71</sup>

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.<sup>72</sup> Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.<sup>73</sup> Fattah menjelaskan bahwa Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>74</sup> Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.<sup>75</sup> Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen.<sup>76</sup> Adapun menurut Siagian, Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.<sup>77</sup>

<sup>71</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998), h. 35

<sup>72</sup> W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 742

<sup>73</sup> Suprapto, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), h. 5.

<sup>74</sup> Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h.

13

<sup>75</sup> Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya), h. 63

<sup>76</sup> Suprpto. *Dasar manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan bahan Ajar UMB), h. 9

<sup>77</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas. Manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>78</sup> Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau skill merupakan Keterampilan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.<sup>79</sup> sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>80</sup> Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>81</sup> Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.<sup>82</sup> Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu Sekolah. Kepala Sekolah sebagai top manajer bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya. Kepala Sekolah adalah manajer puncak di Sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat

<sup>78</sup> Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

<sup>79</sup> Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h. 219

<sup>80</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), h. 420

<sup>81</sup> *Ibid*, 796

<sup>82</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), h. 83

menentukan terhadap kemajuan Sekolah. Oleh karena itu, harus mempunyai Keterampilan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Kepala Sekolah merupakan jabatan yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala Sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Davis, G.A & Thomas, M. A dalam Wahyudi, berpendapat bahwa kepala Sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin
- 2) Mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mencegah masalah
- 3) Mempunyai keterampilan social
- 4) Professional dan kompeten dalam bidang tugasnya<sup>83</sup>

Menurut Siagian pemimpin organisasi, terutama dalam bidang pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri:

- 1) Mampu mengambil keputusan
- 2) Mempunyai Keterampilan hubungan manusia
- 3) Mempunyai keahlian dalam berkomunikasi
- 4) Mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya<sup>84</sup>

Sedangkan menurut De Roche, E .F dalam Wahyudi, berpendapat bahwa kepala Sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai Keterampilan:

---

<sup>83</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 63

<sup>84</sup> Ibid, h. 63



- 1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan
- 2) Mempunyai harapan tinggi (high expectation) terhadap Secular
- 3) Mampu mendayagunakan sumber daya Secular
- 4) Professional dalam bidang tugasnya.<sup>85</sup>

Berdasarkan kajian diatas, jabatan kepala Sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin Sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan. Namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala Sekolah memenuhi kreteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja.<sup>86</sup>

Berkaitan dengan Keterampilan profesional, Supriadi D. berpendapat bahwa Pekerjaan profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang lama dan insentif pada lembaga yang mendapat pengakuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian jabatan kepala Sekolah merupakan jabata yang dipersiapkan agar calon kepala Sekolah mempunyai bekal Keterampilan profesional yang cukup untuk memimpin Sekolah.<sup>87</sup>

Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.” Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran,

---

<sup>85</sup> Ibid, h. 63

<sup>86</sup> Ibid, h. 63

<sup>87</sup> Ibid, h. 63

kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>88</sup>

Peranan kepala Sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Katz Robbins yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.<sup>89</sup>

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui human skills seorang kepala Sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

<sup>88</sup> Ibid, h. 64

<sup>89</sup> Katz Robbins, *Prilaku Organisasi. Versi bahasa Indonesia*, (Jakarta: Prenhallindo, 2002), h. 2-6

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan.

Oleh karena itu, penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap pengelolaan pendidikan. Keterampilan menurut kamus besar Indonesia kata keterampilan berasal dari kata "cukup" yang artinya "kecakapan untuk menyelesaikan tugas". Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam Wahyudi. Tidak berbeda dengan pendapat di atas Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai Keterampilan melaksanakan tugas. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah Keterampilan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.<sup>90</sup>

Manajer menurut pendapat Stoner adalah "Orang yang menggunakan semua sumber daya untuk mendapat tujuan". Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa manajer adalah orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumber daya organisasi.<sup>91</sup> Secara lebih spesifik, Pidarta menjelaskan, dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Wahyudi, Op.Cit, h. 67

<sup>91</sup> Wahyudi, Op.Cit, h. 67

<sup>92</sup> Wahyudi, Op.Cit, h. 67

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah Keterampilan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>93</sup>

Sudah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta memberdayakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Sekolah.

Menurut Wahyudi kegiatan yang menunjang program Sekolah adalah sebagai berikut :<sup>94</sup>

*Pertama* memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Sekolah, kepala Sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap

---

<sup>93</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 68

<sup>94</sup> Wahyudi, Op.Cit. 65

kegiatan. sebagai manajer, kepala Sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya Sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu bekerja melalui oaring lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala Sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di Sekolah. Berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.<sup>95</sup>

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer, kepala Sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati-kehati. Dalam hal ini, kepala Sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya member kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidang masing - masing.

*Ketiga* ,mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala Sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di Sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala Sekolah berpodoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme ,asas keakraban, dan asas integritas.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Wahyudi, Op.cit. 73

<sup>96</sup> Wahyudi, Op.cit. h.65

1. *Asas tujuan*, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala Sekolah selaku pimpinan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. kepala Sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di Sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Keterampilan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
2. *Asas keungulan*, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat mengerakan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. karena itu, kepala Sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.
3. *Asas mufakat*, dalam hal ini kepala Sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
4. *Asas kesatuan*, dalam hal ini kepala Sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya, karena itu kepala Sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya mengembangkan Sekolah. ini penting untuk

menumbukan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap Sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

5. *Asas persatuan*, kepala Sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi Sekolah. hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
6. *Asas empirisme*, kepala Sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang membuat semua komponen Sekolah memegang peranan yang sangat penting.
7. *Asas keakraban*, kepala Sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. hal ini dimungkinkan dengan keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.
8. *Asas integritas*, kepala Sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energy seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Wahyudi, Op.cit. 67

Keterampilan memberdayakan tenaga kependidikan di Sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (reward) bagi yang mereka berprestasi, dalam pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi– kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala Sekolah memiliki Keterampilan antara lain untuk : (1) menyusun perencanaan Sekolah/Sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Memimpin Sekolah/Sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Sekolah/Sekolah secara optimal, (3) mengelola sumber daya Sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana Sekolah/Sekolah, hubungan Sekolah/Sekolah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (4) mengelola sistem informasi Sekolah/Sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (5) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Sekolah/Sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>98</sup>

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala Sekolah meliputi: membuat perencanaan Sekolah, rencana kerja Sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran Sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan Sekolah,

---

<sup>98</sup> Depdiknas, Op.cit, h.8



serta struktur organisasi Sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana Sekolah, mengelola pembiayaan Sekolah, melakukan evaluasi Sekolah.<sup>99</sup>

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya Sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan Sekolah secara efektif dan efisien.

Menurut Winardi bahwa terdapat tiga macam kompetensi manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengololah sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).<sup>100</sup>

Menurut Maman Ukas keterampilan membuat konsep (*conceptual skill*) yaitu Keterampilan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, persepsi, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara seluruh. Baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan dan kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan serta bagaimana mengantisipasinya melalui pengambilan keputusan yang tepat dalam pemecahan masalah untuk mencapai tujuan organisasi. keterampilan dalam kemanusiaan (*human skills*) yaitu Keterampilan untuk bekerja dalam kelompok / team atau dengan kelompok yang lain secara organisasi maupun secara individu, dalam

<sup>99</sup> Depdiknas, Op. Cit, h. 7-10

<sup>100</sup> Wahyud, Op.Cit, h. 65

memperbaiki motivasi, komunikasi, memimpin dan mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan. keterampilan teknik (*technical skills*) yaitu kecakapan menangani atau menghendel suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode dan tehnik dalam proses operasional terutama menyangkut manusia kerja yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.<sup>101</sup>

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :<sup>102</sup>

- a. *Conceptual skill* yang meliputi Keterampilan analisis, Keterampilan berpikir rasional, Keterampilan dalam berbagai macam konsepsi, Keterampilan dalam menganalisis berbagai kejadian, Keterampilan dalam memahami berbagai kecenderungan, Keterampilan dalam mengantisipasi perintah dan Keterampilan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-proplem social.<sup>103</sup>
- b. *Human skill* meliputi Keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, Keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, Keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, Keterampilan menciptakan kerja sama

<sup>101</sup> Ukas, Maman, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung: Agnini Bandung, 2004), h. 113

<sup>102</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 101-102

<sup>103</sup> Sudarwan Danim, Op.cit, h. 57

yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan Keterampilan dalam berperilaku yang dapat diterima.<sup>104</sup>

- c. *Technical Skill* yang meliputi Keterampilan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan Keterampilan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus

Menurut Anwar kompetensi dasar yang perlu dimiliki kepala Sekolah<sup>105</sup>

Yaitu :

- a) Keterampilan Konseptual (*Conceptual skills*)

Pimpinan organisasi pada umumnya dan kepala Sekolah pada khususnya memiliki kepentingan agar organisasinya berjalan semaksimal mungkin. Kepala Sekolah seyogyanya memiliki Keterampilan untuk dapat melihat organisasi secara keseluruhan dan juga dapat melihat arah perkembangan organisasi pada jangka panjang. Melihat organisasi secara keseluruhan berarti memandang penting kaitan masing-masing bagian dan bagaimana mengupayakan agar sinergi. Melihat organisasi dalam konteks jangka panjang berarti mampu melihat kecenderungan-kecenderungan perubahan yang terjadi di dalam dan disekitar organisasi. Benton mengartikan ketrampilan konseptual sebagaimana Keterampilan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menajalankan departemen-departemen atau perusahaan.<sup>106</sup> Dalam keterampilan konsep tugas

<sup>104</sup> Sudarwan Danim, Op.cit, h. 98

<sup>105</sup> Moch. Anwar, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2009), h. 78

<sup>106</sup> Wahyudi, Op.Cit. h. 69

utama manajer tertinggi adalah menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru dan memutuskan.<sup>107</sup>

Keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti Keterampilan analisis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan Keterampilan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.<sup>108</sup>

Benton mengartikan keterampilan konsep sebagai “Keterampilan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”. Sementara menurut Kadarman dan Yusuf Udaya (keterampilan konsep adalah “Keterampilan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana” Sehingga dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan konsep merupakan keterampilan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.<sup>109</sup>

Dalam organisasi pendidikan keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala Sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan Sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan Sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis

<sup>107</sup> Pidarta, Op.cit., h. 40

<sup>108</sup> Sudarwan Danim, Op.cit h. 99

<sup>109</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 69

Setiap kepala Sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Selain itu kepala Sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

Berdasarkan dua pendapat diatas, keterampilan konseptual merupakan Keterampilan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.<sup>110</sup>

b) Keterampilan Manusiawi (*Human skill*)

Aktivitas organisasi (termasuk Sekolah) merupakan aktivitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi. Menurut Sutisna ketrampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah Keterampilan kepala Sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel Sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap Sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 70

<sup>111</sup> Wahyudi, Op.cit., h.73

Senada dengan pendapat Sutisna, terdapat pendapat Campbell yang dikutip oleh Stops dan Jhonson perilaku kepala Sekolah yang berkaitan dengan ketrampilan hubungan manusia di Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan semangat dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan
- b. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan.
- c. Memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi
- d. Memberikan dukungan semangat/ modal kerja guru dan bersikap tegas kepada personel Sekolah.
- e. Mengatur Sekolah secara baik
- f. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala Sekolah dengan keyakinan dan teguh pendirian
- g. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h. Meyelesaikan permasalahan i. Mengikutsertakan guru dalam pekerjaan
- i. Menghormati peraturan Sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.<sup>112</sup>

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan Keterampilan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.” Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi

---

<sup>112</sup> Wahyudi, Op.cit.h, 73

dengan berbagai jems orang di masyarakat.<sup>113</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketrampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala Sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel Sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program Sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran Sekolah.<sup>114</sup>

c) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Kepala Sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konspetual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis. George R Terry dalam Wahyudi berpendapat bahwa ketrampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur teknik, ketrampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus.<sup>115</sup> Senada dengan pendapat di atas, dikemukakan oleh Handoko dalam Wahyudi bahwa ketrampilan teknik (*technical skill*) Keterampilan untuk mengginakan peralatan-peralatan, prsedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> Sudarwan Danim, Op.cit, h. 98

<sup>114</sup> Sudarwan Danim, Op.cit, h.98

<sup>115</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 75

<sup>116</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 75

Kesimpulan dari tiga pendapat diatas bahwa keterampilan teknikal meliputi Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.<sup>117</sup>

Dari ketiga keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala Sekolah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

Dalam peraturan menteri No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah/ Sekolah, Keterampilan manajerial kepala Sekolah meliputi:<sup>118</sup>

1. Mampu menyusun perencanaan Sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
  - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan Sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja Sekolah
  - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan Sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
  - c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan Sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop

---

<sup>117</sup> Wahyudi, Op.cit, h. 75

<sup>118</sup> Depdiknas, Op.cit, h.34

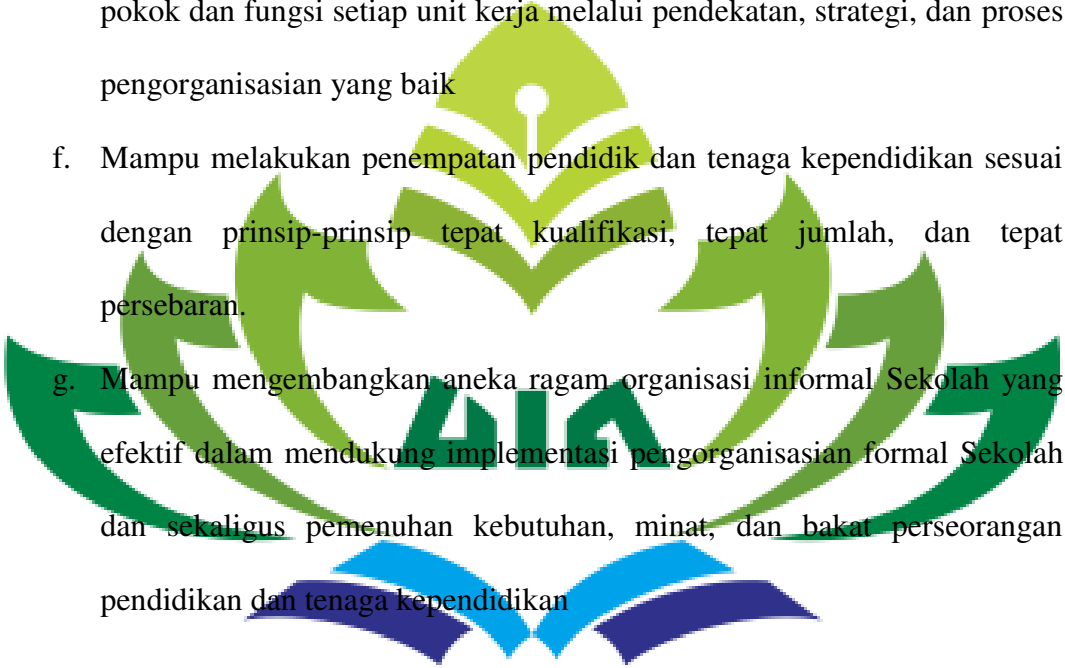


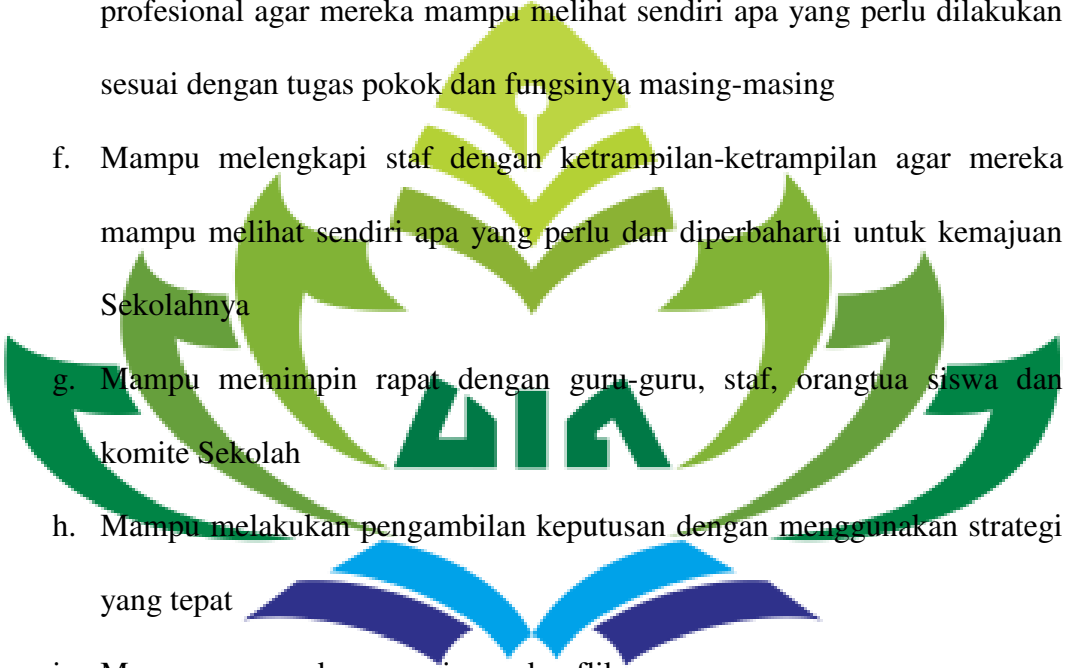
yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

- d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan Sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja Sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik
- f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.


2. Mampu mengembangkan organisasi Sekolah sesuai dengan kebutuhan:

- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan Sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental Sekolah.

- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan Sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
  - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
  - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - g. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal Sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal Sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
- 
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis Sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran Sekolah

- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
  - d. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan Sekolah
  - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
  - f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan Sekolahnya
  - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite Sekolah
  - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - i. Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan Sekolah
  - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh Sekolah
- 

- c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
  - d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki Sekolah
  - e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan Keterampilan Sekolah
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana Sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) Sekolah sesuai dengan rencana pengembangan Sekolah
  - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas Sekolah
  - d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana Sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku
  - e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris Sekolah
6. Mampu mengelola hubungan Sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan Sekolah:
- a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat

- b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan Sekolah
  - b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan Keterampilan
  - e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib Sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
  - f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi
- 

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
- Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
  - Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
  - Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
  - Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
  - Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
  - Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran

- g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di Sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
  - h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
  - i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
  - j. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
  - k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders Sekolah.
9. Mampu mengelola keuangan Sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan Sekolah sesuai dengan rencana pengembangan Sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
  - b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar Sekolah dan dari unit usaha Sekolah.
  - c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
  - d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
10. Mampu mengelola ketatausahaan Sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan Sekolah:

- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
- b. Mampu mengelola administrasi Sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan Sekolah-masyarakat
- c. Mampu mengelola administrasi kearsipan Sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- d. Mampu mengelola administrasi akreditasi Sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik

11. Mengelola unit layanan khusus Sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di Sekolah:

- a. Mampu mengelola laboratorium Sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
- b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
- c. Mampu mengelola usaha kesehatan Sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
- d. Mampu mengelola kantin Sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
- e. Mampu mengelola koperasi Sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
- f. Mampu mengelola perpustakaan Sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa



12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan Sekolah:

- a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
- b. Mampu memberdayakan potensi Sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan Sekolah
- c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga Sekolah

13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:

- a. Mampu menata lingkungan fisik Sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
- b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga Sekolah
- c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima

14. Mampu mengelola sistem informasi Sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:

- a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
- b. Mampu menyusun format data base Sekolah sesuai kebutuhan

- c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base Sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan Sekolah
- d. Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan Sekolah

15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Sekolah:

- a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen Sekolah
- b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran

16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan Sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:

- a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi Sekolah
- b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
- c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
- d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya

17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan Sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:

- a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan Sekolah
- b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan Sekolah

## B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan di SD Negeri 3 Waylaga Bandar Lampung adalah;

1. Penelitian yang dilakukan oleh Reny Novianti Judul penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Mutu Sekolah Dasar Di Kecamatan Jombang Banten.<sup>119</sup>

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2013. Adapun hasil penelitiannya disebutkan bahwa kualitas sekolah sangat tergantung pada kepala sekolah dalam mengelola, menata, mengatur serta memberdayakan segala sumber daya yang ada.

2. Zaenal Mustofa, judul penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal. Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.<sup>120</sup>

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2009 dengan hasil, bahwa posisi kepala sekolah sebagai *leader*, manajer, administrator dan supervisor suatu lembaga pendidikan membutuhkan profesionalisme dari profesi tersebut. Kepala sekolah dan guru pendidikan agama Islam di lembaga pendidikan tersebut bertanggung

---

<sup>119</sup> Reni Novianti, *Tesis Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Mutu Sekolah Dasar*, Banten: 2013, h. 1-140

<sup>120</sup> Zainal Mustofa, *Tesis Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal*, Semarang: 2009, h. 1-150

jawab atas kepercayaan orang tua siswa untuk melanjutkan pendidikan yang belum terselesaikan oleh mereka.

3. Meilina Bustari, judul penelitian *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*.<sup>121</sup>

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2013 di Jawa Tengah dengan memperoleh hasil bahwa, Organisasi sekolah dewasa ini selalu mengalami perubahan karena dipengaruhi adanya perubahan di berbagai bidang. Agar sekolah tidak tertinggal dengan perubahan tersebut, maka kinerja organisasi senantiasa ditingkatkan melalui peningkatan kinerja individu yang ada dalam organisasi tersebut. Implementasi pembaharuan (inovasi) dalam organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik dan efektif apabila ada kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, yang mampu mengakomodasi perubahan yang begitu pesat. Kepala Sekolah hendaknya bertindak selaku pemimpin bukan sebagai bos. organisasi sekolah. Kata kunci kepemimpinan transformasional, kinerja organisasi.

4. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Heru Subandono Judul Tesis: *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat)*.<sup>122</sup>

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 dengan menghasilkan penelitian bahwa, Peran seorang Kepala sekolah dalam memimpin sebuah organisasi sekolah, salah satunya adalah membentuk motivasi kerja guru.

---

<sup>121</sup> Meilina Bustari, *Tesis penelitian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, Jawa Tengah: 2013, h. 1-150.

<sup>122</sup> Heru Subandono, *Tesis kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru*, (Jawa Barat : 2011), h.1-65.

5. Sudarwati, judul penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multi situs di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi.<sup>123</sup>

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 dengan mendapatkan hasil bahwa, Pembangunan pendidikan yang bermutu pada jenjang sekolah menengah beberapa tahun terakhir telah banyak mendapat perhatian dari pakar pendidikan. Perhatian itu berupa upaya meningkatkan status sekolah maupun mengembangkan sekolah ideal. Sekolah ideal merupakan sekolah yang bersuasana kondusif dan memungkinkan siswa untuk dapat mengembangkan seluruh potensi dirinya sehingga banyak memperoleh prestasi.

Penulis mendapatkan banyak kontribusi pemikiran dari peneliti terdahulu, sehingga menjadi patokan serta landasan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian di lapangan. Terkhusus pada penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung. Adapun yang akan di cermati di lapangan nantinya pada saat penulis melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

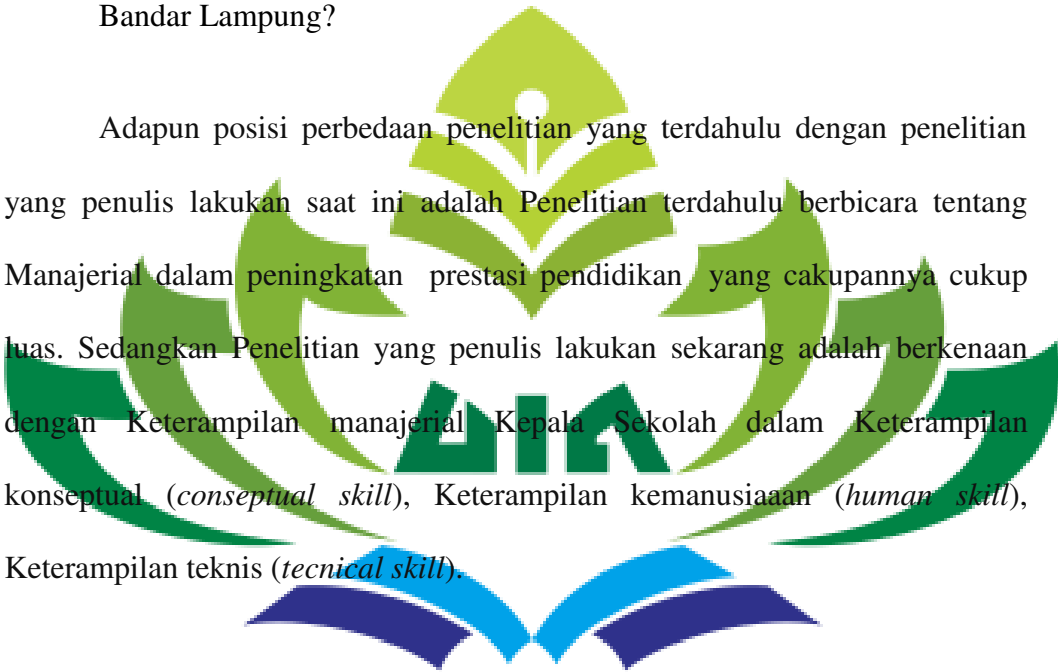
- a. Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.
  1. Bagaimana sejarah berdirinya SD N 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung?

---

<sup>123</sup> Sudarwati, *Tesis Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah Studi Multi situs di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi*, (Jawa Timur : 2012), h. 1-155

2. Bagaimana Kepala Sekolah menjalankan visi dan misi SD N 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung?
3. Bagaimana teknik mempengaruhi bawahan, sehingga bawahan berkenan membantu Kepala Sekolah tanpa adanya paksaan?
4. Bagaimana cara Kepala Sekolah memberikan motivasi kepada dewan guru dalam meumbuhkan semangat bekerja dan berkarya?
5. Apa yang menjadi kebijakan Kepala Sekolah SD N 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung?

Adapun posisi perbedaan penelitian yang terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini adalah Penelitian terdahulu berbicara tentang Manajerial dalam peningkatan prestasi pendidikan yang cakupannya cukup luas. Sedangkan Penelitian yang penulis lakukan sekarang adalah berkenaan dengan Keterampilan manajerial Kepala Sekolah dalam Keterampilan konseptual (*conseptual skill*), Keterampilan kemanusiaan (*human skill*), Keterampilan teknis (*technical skill*).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode dan Prosedur Penelitian

Pendekatan dalam Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>1</sup> Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>2</sup>

Pendekatan kualitatif mempunyai tujuan bahwa yang diteliti adalah sesuatu yang penting (*essensial*) dan digunakan latar alami (*Natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian kualitatif mempunyai 5 sifat atau karakteristik: (1) Latar alami (2) Deskriptif (3) Penonjolan proses, (4) Analisis induksi, dan (5) Pengungkapan makna.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Moleong, L.J. *Metode Penelitian kualitatif*. (Bandung, Ramaja Rosdakarya, 2000), h. 3

<sup>2</sup> Manca, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif, dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Wineka Media, 2004), h. 9

<sup>3</sup> Bogdan, R.C, & Biklen, *Qualitative Research For Education an Introduction to theory and Methods*. (Qostoa: AUyn & Bacon Inc, 1982) h. 27

Metode kualitatif ini menggunakan jenis penelitian case study, yaitu studi kasus. Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit, tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian studi kasus lebih mendalam.<sup>4</sup>

Secara metodologis, penelitian dengan menggunakan case study, ini melalui pendekatan mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada jumlah individu, tetapi juga berdasarkan pada ketajaman peneliti dalam melihat kecendrungan pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memacu atau menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut.<sup>5</sup> Adapun kasus yang dimaksud adalah Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

Penelitian dengan berdasarkan pendekatan kualitatif ini menurut sudut pandang fenomenologis, yaitu peneliti berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka, yang ditekankan ialah aspek subjektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk kedalam dunia konseptual para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa, sehingga mereka mengerti apa dan

---

<sup>4</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 131

<sup>5</sup>Ahmad, Sonhaji, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan*. (Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003), h. 28



bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari.<sup>6</sup>

## **B.Tempat dan Waktu Penelitian**

### **a) Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga yang beralamatkan Jl.Wala Abadi No.28 Kelurahan Waylaga-Kecamatan Sukabumi Bandar Lampung

### **b) Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan mulai tanggal 4 September 2017 sampai dengan 8 Februari 2018 di SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

## **C. Data dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau ucapan lisan dan perilaku subjek (*informan*). Data primer menurut Moleong adalah dalam bentuk ucapan lisan dan perilaku manusia, sedangkan data sekunder bersumber dari tulisan-tulisan, rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan kegiatan sekolah.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Moleong, L.J., *Op.Cit.*, h.9

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 14

Selain itu peneliti mencari data tambahan dari sumber-sumber tertulis yang meliputi jurnal atau majalah yang dikeluarkan oleh Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi atau sumber lain yang membahas Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi dari berbagai aspek pandangan, juga sumber dari arsip Sekolah, data dokumen, catatan rapat laporan perkembangan, buku induk dan semua dokumen lain, menurut Manca dianggap sebagai data sekunder, karena data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama, yaitu subjek penelitian atau informan.<sup>8</sup>

Data statistik dan foto-foto kegiatan maupun foto tentang perkembangan Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi yang membantu peneliti dalam menganalisis persoalan manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung yang digunakan sebagai data tambahan untuk kelengkapan bahan penelitian. Data statistik dimanfaatkan peneliti sebagai cara dalam mengarahkan pada kejadian dan peristiwa sesuai dengan tujuan peneliti. Foto dapat memberikan gambaran tentang bagian-bagian yang ada di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi, dan diberikan komentar pada momen yang terjadi pada saat pengambilan gambar. Fotografi dan bahan statistik dan data kualitatif lainnya menurut Bogdan dan Biklen, disebut data non interaktif.<sup>9</sup>

Data keadaan fisik, berupa gedung, bentuknya, statusnya, ruangan, pekarangan, gerbang masuk, lapangan olahraga, aturan-aturan yang berlaku yang berupa tata tertib dan sebagainya akan digunakan peneliti sebagai bahan data, dan

---

<sup>8</sup> Manca, W, *Op. Cit.*, h. 26

<sup>9</sup> Bogdan, R.C, & Biklen, *Op.Cit*, h. 29

ini akan sangat mendukung bagaimana lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi dikelola dan di organisir.

#### **D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam rangka peneliti memperoleh data yang Sahih (terpercaya) diperlukan Metode pengumpulan data sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam pengumpulan ini digunakan beberapa Metode antara lain, Metode wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

##### **1. Metode Wawancara**

Menurut Sonhaji mengatakan, Wawancara adalah suatu percakapan dengan tujuan untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi pengakuan dan sebagainya.<sup>10</sup> Rekonstruksi tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu. Proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang dan verifikasi pengecekan dan pengembangan informasi (Konstruksi, rekonstruksi dan proyek yang telah didapat sebelumnya). Peneliti sependapat dengan pernyataan tersebut dan menggunakan wawancara sebagai alat pengumpulan data.

Tahap-tahap wawancara meliputi:

- a. Menentukan siapa yang diwawancarai.
- b. Mempersiapkan wawancara
- c. Gerakan awal (*Wanning up*)

---

<sup>10</sup> Ahmad Sonhaji, *Op.Cit.*, h. 69

- d. Melakukan wawancara dengan memelihara wawancara agar produktif
- e. Menghentikan wawancara dan merangkum hasil wawancara.

Dalam Metode wawancara ini pelaksanaan dilakukan dengan memperoleh pedoman wawancara yang membuat garis-garis besar aspek-aspek yang akan diteliti. Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara:

#### **a) Pedoman Wawancara Berstruktur**

Wawancara berstruktur dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan dengan maksud dapat mengontrol dan mengatur berbagai dimensi. Wawancara itu antara lain pertanyaan yang diajukan telah ditentukan bahkan kadang-kadang juga jawabannya, demikian pula lingkup masalah, sehingga benar-benar dibatasi.<sup>11</sup>

#### **b) Pedoman Wawancara Tidak Terstruktur**

Dalam wawancara ini daftar pertanyaan tidak dipersiapkan sebelumnya. Pewawancara hanya menghadapi suatu masalah secara umum, ia boleh menanyakan apa saja yang dianggap perlu dalam situasi wawancara itu, pertanyaan tidak diajukan dalam urutan yang sama. Namun ada baiknya bila pewawancara sebagai pegangan mencatat pokok-pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara.<sup>12</sup>

Dalam hal ini peneliti menggunakan wawancara yang tidak terstruktur, sebab wawancara yang tidak terstruktur informan lebih menjiwainya, sehingga informan secara spontan dapat mengeluarkan segala sesuatu yang ingin dikemukakannya.

---

<sup>11</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. (Bajang:Tiasito, 1998), h. 86

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 89

Dengan demikian pewawancara memperoleh gambaran yang lebih luas tentang masalah itu, karena setiap responden bebas meninjau berbagai aspek menurut pendirian dan pikiran masing-masing, dan dengan demikian dapat memperkaya pandangan peneliti.<sup>13</sup>

## 2. Metode Observasi

Observasi adalah satu bentuk kegiatan pengumpulan data yang mengandalkan kemampuan indera manusia. Metode pengamatan ini sekalipun menitik beratkan pada kemampuan penglihatan, pada prakteknya juga ditopang oleh indera lainnya seperti telinga (pendengaran) dan bahkan kepekaan indera keenam.<sup>14</sup>

Menurut Manca Metode pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian dilakukan berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diteliti tidak terlalu besar.<sup>15</sup> Peneliti sependapat dengan pernyataan tersebut dan menggunakan Observasi sebagai alat pengumpulan data.

## 3. Metode Dokumentasi

Sumber informasi dari Metode dokumentasi adalah berupa bahan tertulis atau tercatat. Pada Metode ini petugas (atau peneliti sendiri) dalam pengumpulan data tinggal mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran isian yang telah dipersiapkan atau direkam sesuai dengan kebutuhan.<sup>16</sup> Moleong, Mengemukakan bahwa dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai

<sup>13</sup> *Ibid.*, h.87

<sup>14</sup> M. Yahya, *Metodologi Penelitian riset dan teori*, (Banjarmasin: STIA Bina Banua, 2004), h. 65-66

<sup>15</sup> Manca, *Op.Cit.*, h. 76

<sup>16</sup> Yahya, *Op.Cit.*, h. 65

sumber data, karena banyak hal dokumen sebagai sumber data bermanfaat untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramal.<sup>17</sup> Peneliti sependapat dengan pernyataan tersebut dan menggunakan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengumpulan data, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut, peneliti berusaha untuk melengkapi diri dalam pengumpulan data.

#### **4. Tahap-Tahap Penelitian**

Dalam Penelitian kualitatif, tahap-tahap penelitian tidak dapat ditentukan dengan pasti sebagaimana dalam penelitian non kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti mengikuti pendapat Nasution yang sudah dipahami dan lebih sederhana yang mengemukakan penelitian kualitatif secara garis besar dapat dibedakan atas 3 (tiga) tahapan, yaitu tahapan orientasi, tahapan eksplorasi dan tahapan member check.

##### **1. Tahapan Orientasi.**

Pada tahap ini merupakan tahap persiapan pengumpulan data dengan mempersiapkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendekatan terhadap instansi terkait, dalam hal ini Dinas Pendidikan, untuk memperoleh gambaran mengenai lokasi penelitian yaitu SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi dan sekaligus mendapatkan izin penelitian.
- b. Menghubungi Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung untuk mengadakan negosiasi dan mendapatkan persetujuan

---

<sup>17</sup> Maleong, *Op.Cit*, h. 87

mengenai pelaksanaan observasi dan wawancara dalam rangka pengumpulan data.

- c. Menyiapkan pedoman wawancara serta observasi untuk responden yang telah dikonsultasikan dengan kedua dosen pembimbing.

## 2. Tahap Eksplorasi

Dari kumpulan data yang diperoleh dari tahap orientasi, didapat gambaran yang jelas untuk dilakukan pengumpulan data, baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan wawancara intensif dengan sumber data, selain itu juga melakukan observasi dan analisa dokumen, sehingga dapat diperoleh data lengkap.

Tahapan pekerjaan lapangan merupakan implementasi kegiatan pengumpulan data, sebagai berikut:

- a. Menyusun dan menentukan sumber data yang dapat dipercaya untuk memberikan informasi tentang tema penelitian
- b. Menyusun kembali pedoman wawancara dan observasi resmi yang berkembang pada waktu dilapangan yang merupakan instrumen pembantu peneliti.
- c. Melakukan wawancara intensif dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, kepala TU, OSIS/siswa, komite sekolah, dan warga sekolah yang berhubungan dengan penelitian ini.
- d. Mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi untuk melengkapi data primer (data utama).

- e. Menyusun hasil laporan, yang meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai.

### 3. Tahap Member Check.

Tahap member check merupakan kegiatan atau tahap pengecekan kebenaran dari data serta informasi yang dikumpulkan agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya.

- a. Melaksanakan analisis terhadap data dan informasi yang dikumpulkan, kemudian hasilnya disampaikan atau dilaporkan pada masing-masing responden atau sumber data untuk dikonfirmasi kesesuaian data dan informasi yang masih diperlukan
- b. Meminta penjelasan lebih lanjut kepada responden bila dianggap perlu untuk melengkapi data dan informasi yang masih diperlukan.
- c. Mengecek kembali kebenaran data dan informasi yang disampaikan oleh para responden dan sumber data.

### E. Prosedur Analisis Data

Agar memberikan makna terhadap data dan informasi yang telah dikumpulkan di lapangan, maka dilaksanakan analisis data. Kegiatan ini dilaksanakan dengan berkesinambungan, mulai dari awal data dikumpulkan sampai akhir penelitian. Dalam penelitian ini peneliti mengikuti prosedur dan cara yang dapat diikuti. Salah satu cara yang dapat dianjurkan adalah langkah-langkah sebagai berikut:



## 1. Reduksi Data

Nasution mengatakan bahwa reduksi data diperoleh dari lapangan dan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terperinci yang senantiasa selalu bertambah dan perlu dirangkum, dipilih hal-hal pokok yang difokuskan pada hal-hal yang penting serta dicari temanya ataupun polanya.<sup>18</sup> Dengan demikian reduksi data dilakukan dengan memilih data yang telah disusun dalam laporan lapangan dengan menyusun kembali dalam bentuk uraian atau laporan terperinci. Selanjutnya laporan yang telah direduksi dirangkum dan dipilih berdasarkan hal-hal pokok dan relevan dengan fokus penelitian, hal ini diharapkan memperoleh gambaran yang relatif sesuai dengan keadaan di lapangan.

## 2. Display Data

Display data atau penyajian data adalah penyusunan data yang kompleks kedalam bentuk, sistimatis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami.<sup>19</sup> Setelah melakukan display data, data yang banyak dan bertumpuk harus diusahakan dengan membuat matrik, grafik dan chart (bagan) agar peneliti dapat menguasai, melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

## 3. Penarikan kesimpulan

---

<sup>18</sup> Nasution, *Op. Cit*, h.96

<sup>19</sup> Ahmad Sonhaji, *Op.Cit*, h. 27

Setelah data terekam dalam display data, maka dapat diambil penarikan kesimpulan secara inferensial dengan melihat perbedaan dan persamaan pendapat yang dikemukakan oleh subjek peneliti, sehingga mempunyai makna. Dalam hal ini S. Nasution berpendapat bahwa kesimpulan yang diambil itu masih kabur/belum jelas. Untuk memantapkannya kesimpulan agar lebih "*Grounded*", maka kesimpulan itu berlangsung sejalan dengan member check atau triangulasi.<sup>20</sup>

#### 4. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan temuan adalah sesuatu yang penting dalam penelitian, karena akan menyamai kepercayaan temuan tersebut dalam memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Miles dan Huberman dalam Manca ada 3 Metode yang digunakan untuk menguji dan memastikan temuan keabsahan data. Diantaranya: ketepatan data, pengaruh peneliti dan memberi bobot pada bukti.<sup>21</sup>

Pengecekan keabsahan data dimaksudkan untuk membuat hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia kenyataan memang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya ada atau yang terjadi. Untuk mempertinggi ketepatan data hasil penelitian ini dilaksanakan sebagai berikut:

##### a. Triangulasi.

Moleong mengemukakan bahwa triangulasi adalah Metode pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data itu untuk keperluan pengecekan

<sup>20</sup> S. Nasution, *Op. Cit*, h. 27

<sup>21</sup> Manca, *Op.Cit.* h. 82

atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Metode triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.<sup>22</sup> Triangulasi disamping dengan cara membandingkan dan mengecek balik kepercayaan data yang sama dengan menggunakan sumber informasi yang berbeda. Oleh karena itu pengecekan keabsahan sesuatu temuan, peneliti selalu menanyakan kembali data renting yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya yang dianggap mengetahui data tersebut.

b. Mengadakan member check

Dimaksudkan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang dikumpulkan yang diperoleh peneliti. Dengan kata lain tahap ini merupakan tahap untuk memperoleh kredibilitas hasil penelitian. Mengenai hal ini Moleong mengemukakan bahwa pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan, yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data kategori data analisis, penafsiran dan kesimpulan..<sup>23</sup> Para anggota yang terlibat yang mewakili rekan-rekan mereka dimanfaatkan untuk memberi reaksi dari segi pandang dan situasi mereka sendiri terhadap data yang tidak diorganisasikan oleh peneliti.

Sutrisno Hadi mengatakan bahwa ada kemungkinan sumber biasa yang terjadi pada saat peneliti masuk kedalam latar lapangan. Bisa yang dimaksud

---

<sup>22</sup> Moleong, *Op.Cit*, h. 78

<sup>23</sup> *Ibid*, h. 79

adalah pengaruh peneliti terhadap situs, dan pengaruh situs terhadap peneliti.<sup>24</sup> Oleh karena itu bias tersebut harus dihindari peneliti dengan memperhatikan batas-batas studi.

#### **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pengecekan terhadap keabsahan data merupakan proses penting dalam pengolahan data untuk penelitian kualitatif tujuannya untuk mengetahui tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kecermatan dalam pengecekan data dengan menggunakan teknik yang tepat akan menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu untuk memperoleh tingkat kepercayaan dan ketepatan data dari hasil penelitian maka ditempuh dengan triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pengecekan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Hal ini penulis lakukan dengan bertanya secara berulang-ulang demi untuk kebenaran informasi yang diterima dari informan lainnya tentang suatu topik yang sama.

---

<sup>24</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1998), h. 222

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum SDN 3 Waylaga

##### 1. Identitas Sekolah



Nama Sekolah	: SD Negeri 3 Way Laga
Nomor Induk Sekolah	: 10 11 04 02 01 82
Nomor Statistik Sekolah	: 10 11 26 00 90 14
NPSN	: 10 80 70 88
Propinsi	: Lampung
Otonomi Daerah	: Bandar Lampung
Kecamatan	: Sukabumi
Desa/Kelurahan	: Way Laga
Jalan dan Nomor	: Jln.Wala Abadi No.28
Kode Pos	: 35245
Telepon	: 0895330385719
Faxsimile/Fax	: -
Daerah	: Pinggiran Kota
Status Sekolah	: Negeri
Kelompok Sekolah	: Gugus
Akreditasi/Tipe	: Akreditasi / B
Tahun Berdiri	: 1984
Kegiatan Belajar Mengajar	: Pagi
Bangunan Sekolah	: Milik Sendiri
Jumlah Guru	: PNS : 6 orang GTT : 8 orang
Nomor Rekening	: 380.03.04.10337.2
Pada	: Bank Lampung

## 2. Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah.

### VISI

Menciptakan siswa yang berakhlak mulia, berprestasi, mengikuti perkembangan iptek, dengan berdasarkan iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

### MISI

1. Meningkatkan mutu yang lebih baik melalui diklat dan pendidikan yang lebih tinggi, sehingga SDN 3 Way Laga memiliki tenaga pendidik yang profesional.
2. Meningkatkan kedisiplinan guru dan siswa.
3. Meningkatkan aktivitas di bidang agama dan olah raga sebagai prestasi.
4. Mengembangkan potensi siswa sesuai dengan minat dan bakat siswa.

### TUJUAN

1. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdedikasi tinggi.
2. Mensukseskan wajib belajar 9 tahun
3. Menjadikan SDN 3 Way Laga sebagai idola masyarakat khususnya kelurahan Way Laga.
4. Menumbuhkan kesadaran Warga SDN 3 Way Laga terhadap kebersihan dan cinta lingkungan.

## 3. Sejarah Singkat Berdirinya SD Negeri 3 Waylaga

SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung adalah salah satu sekolah Dasar di Bandar Lampung. Beralamatkan Jl.Wala Abadi No.28 Kel.Waylaga-Kec.Sukabumi-Bandar Lampung.Berdiri pada tahun 1985 sampai sekarang.SDN 3 Waylaga telah enam kali melakukan pergantian kepala sekolah yaitu :

1. Bapak Rosadiy RG
2. Bapak Drs.Marsitho

3. Ibu Dra.Sudiarti
4. Bapak H.Mukhtar
5. Bapak Sudarsono,A.Ma
6. Bapak Suwadi,S.Pd.I,MM

Adapun Identitas Visi dan Misi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

Menjadikan Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung sebagai Sekolah Dasar yang mampu mencetak lulusan yang cakap dalam berkreasi dan berbudi pekerti luhur, berakar pada nilai-nilai sosial ajaran islam serta nilai-nilai budaya bangsa giat belajar berjuang dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Sedangkan Misi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat.
- 2) Meningkatkan prestasi dalam bidang intra maupun ekstra kurikuler dengan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang ada.
- 3) Melaksanakan program pendidikan yang senantiasa berakar pada nilai adat istiadat, norma agama islam, sosial budaya serta mengikuti perkembangan zaman.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Sumber: *Dokumentasi*, SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung 2017/2018

Adapun Nilai-Nilai yang dikembangkan Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung adalah dengan mengembangkan dan memelihara nilai-nilai yang ada disekolah yang meliputi:

- 1) Pendidikan Karakter, Akidah islam, Akhlakul karimah, dan nilai ilmiah.
- 2) Kekeluargaan dan kebersamaan
- 3) Mandiri, hemat, dan bertanggung jawab
- 4) Sederhana dan kreatif

Sedangkan strategi yang digunakan Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung Misi Sekolah adalah dengan:

- 1) Menciptakan suasana kehidupan yang kreatif, inovatif. Apresiasi, sehat, nyaman dan religius
- 2) Menyiapkan tenaga pendidik yang profesional dan berdedikasi tinggi.
- 3) Menjaring calon siswa sebagai input dari lulusan SD yang unggul.
- 4) Menyediakan sarana prasarana pendidikan yang representatif.
- 5) Melakukan study banding ke Sekolah/sekolah lain.
- 6) Mengembangkan proses pembelajaran dalam mengantisipasi era otonomi daerah dan persaingan global.
- 7) Mengadakan kerjasama pendidikan dalam berbagai pihak terkait.
- 8) Menyediakan perpustakaan yang memadai
- 9) Mengadakan seminar/pelatihan berkala bagi guru dan karyawan.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Senen, Kasubag Sarpras, Wawancara, Tanggal 7 Desember 2017



#### 4. Letak Geografis Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi

SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung berdiri diatas sebidang tanah 1500 M<sup>2</sup> dengan ukuran Luas 30 M<sup>2</sup>, Panjang 40 M<sup>2</sup> yang digunakan untuk belajar mengajar. Sedangkan letak Geografis SDN 3 Waylaga adalah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Jalan Wala Abadi
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Pemancingan
3. Sebelah Barat berbatasan dengan rumah penduduk
4. Sebelah Timur berbatasan dengan rumah penduduk

Berada dibawah naungan Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung. Lingkungan sekolah masih relatif tenang, jauh dari pusat keramaian, jarak dari sekolah ke perkotaan kurang lebih 98 km. Perumahan penduduk belum begitu ramai, namun suasana tetap tenang dan kondusif tidak membuat siswa enggan belajar.

#### 5. Sarana dan Prasarana

Pada bagian ini penulis akan mengemukakan tentang sarana dan prasarana yang ada di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung, yang merupakan lokasi penelitian sebagai berikut:

Sarana merupakan hal-hal pokok yang harus ada dalam proses pendidikan. Adapun sarana-sarana yang telah ada pada Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung adalah:

- 1) 8 lokal untuk kegiatan belajar mengajar
- 2) 1 lokal untuk Kepala Sekolah, Guru dan TU
- 3) 7 buah papan tulis

4) 14 buah meja dan kursi guru

5) 120 buah meja siswa

6) 240 buah kursi siswa

Sedangkan prasarana merupakan sarana tambahan (penunjang) yang digunakan dalam proses pendidikan. Prasarana yang telah ada pada Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga adalah:

1) 1 lokal untuk perpustakaan

2) 1 Unit LCD

3) 2 Buah Laptop

4) 1 Buah Printer

5) Lapangan Upacara<sup>3</sup>

#### Data Ruang Kelas

- |                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| 1. Ruang dengan kondisi baik        | 2 LOKAL |
| 2. Ruang dengan kondisi kurang baik | 3 LOKAL |
| 3. Ruang dengan kondisi rusak       | 1 LOKAL |

#### Data Bangunan/Ruang Lainnya

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Kantor       | : Dengan Kondisi baik                                |
| 2. WC           | : 3 dengan kondisi baik, 3 dengan kondisi tidak baik |
| 3. Gudang       | : Dengan kondisi kurang baik                         |
| 4. Perpustakaan | : dengan kondisi baik                                |
| 5. Ruang UKS    | : menjadi satu dengan kantor Guru                    |

<sup>3</sup> (Sumber: Dokumentasi SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung 2017/2018)

**Tabel. II.1**  
**Data Buku**

No	Nama Buku	Jumlah	Tahun	Kondisi	
				Baik	Rusak
1	Agama Islam	150	2010	Baik	-
2	Bahasa Indonesia	100	2012	Baik	-
3	IPA	100	2013	Baik	-
4	IPS	150	2014	Baik	-
5	Matematika	170	2015	Baik	-
6	SBK	180	2016	Baik	-
7	Tematik	190	2017	Baik	-
8	PKn	100	2018	Baik	-

**Tabel. II.2**  
**Data Alat Bantuan / Alat Peraga**

No	Nama Alat Bantu / Peraga	Jumlah	Tahun	Kondisi	
				Baik	Rusak
1	Globe	5	2014	Baik	-
2	Peta	5	2015	Baik	-
3	KIT. Bahasa Indonesia	10	2016	Baik	-
4	KIT. IPS	100	2017	Baik	-
5	KIT. IPA	10	2018	Baik	-

SUMBER AIR BERSIH

: TADAH AIR HUJAN

DEBIT AIR

: KURANG

DANA OPERASIONAL SEKOLAH

: BOS

BUKTI KEPEMILIKAN LAHAN/TANAH

: ADA

*Sumber: Dokumentasi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung Tahun Ajaran 2016/2017 dan 2017/2018*

## 6. Keadaan Siswa

Dalam kegiatan belajar mengajar tentu ada unsur pokok yang harus ada yaitu guru dan siswa. Jika salah satu dari unsur tersebut tidak ada, maka proses kegiatan belajar tidak akan berjalan sebab itu perlu dikemukakan tentang keadaan

siswa/i Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung sebagai berikut:

Keadaan siswa-siswi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung Tahun Ajaran 2016/2017 hingga tahun pelajaran 2017/2018 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel. II.3**  
**Data Jumlah Siswa Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar**  
**Lampung Tahun Ajaran 2016/2017-2017/2018**

Tingkat Kelas	Jumlah Siswa				
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
I	31	40	39	47	49
II	31	31	38	33	45
III	26	32	27	35	33
IV	31	26	33	42	25
V	24	31	26	41	29
VI	20	20	27	20	40
Jumlah	163	180	190	218	221

Jumlah Rombongan Belajar

Kelas I : 2 Rombongan Belajar  
 Kelas II : 2 Rombongan Belajar  
 Kelas III : 1 Rombongan Belajar  
 Kelas IV : 1 Rombongan Belajar  
 Kelas V : 1 Rombongan Belajar  
 Kelas VI : 2 Rombongan Belajar

*Sumber: Dokumentasi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung Tahun Ajaran 2016/2017 dan 2017/2018*

Dari tabel di atas dapat penulis analisis bahwasanya dilihat jumlah siswa dari tahun ajaran 2016/2017 hingga tahun pelajaran 2017/2018 selalu mengalami peningkatan, ini menunjukkan dari segi input atau penerimaan siswa baru

mengalami peningkatan dengan kata lain kemampuan manajemen Kepala Sekolah dari segi penerimaan siswa baru sudah baik.

## 7. Keadaan Guru

Guru dalam dunia pendidikan adalah orang yang sangat berperan, disamping orang tua tentunya. Oleh karena itu, penulis akan kemukakan tentang dewan guru yang bertugas mengajar di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga.

**Tabel. II.4**  
**Data Guru dan Pegawai Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Tahun Ajaran 2016/2017**

NO	NAMA	JABATAN	PEND	STATUS
1	Suwadi,S.Pd.I,MM	Kepala Sekolah	S.2	PNS
2	Asiah Alie,S.Pd.I	Wakabag Kurikulum	S.1	PNS
3	Hendra Saputra, S.Pd	Wakabag Kesiswaan	S.1	GTT
4	Dedeh Herawati,S.Pd	Wakabag Humas	S.1	GTT
5	Senen	Wakabag Sarpras	SMA	PNS
6	Eva Sucitriana	Kepala TU	SMA	GTT
7	Buhrin,S.Pd	Guru Kelas VI A	S.1	PNS
8	Kiki Yulistiani,S.Pd	Guru Kelas VI B	S.1	GTT
9	Dedeh Herawati, S.Pd	Guru Kelas V	S.1	PNS
10	Sarita Achyati,S.Pd	Guru Kelas IV	S.1	PNS
11	Indah Ikmawati,S.sos.I	Guru Kelas III	S.1	GTT
12	Ali Hasan,S.Pd	Guru Kelas II A	S.1	PNS
13	Siti Masitoh,S.Pd	Guru Kelas II B	SMA	GTT
14	Senen	Guru Kelas I A	SMA	PNS

15	Hendra Saputra,S.Pd	Guru Kelas I B	S.1	GTT
16	Asiah Alie,S.Pd.I	Guru Pendidikan Agama Islam	S.1	PNS
17	Eva Suci Triana,S.Pd	Guru SBK	S.1	GTT
18	Suherman	Guru Penjas	SMA	GTT

Status Guru	Tingkat Pendidikan						
	SL TA	D 1	D 2	D 3	S 1	S 2	S 3
PNS	1	-	-	-	5	1	-
HONOR	3	-	-	-	3	-	-

*Sumber : Dokumentasi Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Tahun Ajaran 2016/2017*

Apabila dilihat dari Guru yang mengajar di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga, Maka dapat penulis analisis bahwasanya dari segi lulusan masih ada yang tamatan SMA dan masih mengikuti perkuliahan pendidikan S1 dan masih ada guru yang tidak sesuai dengan jurusan yang diajarkan, ini salah satu yang menjadi kendala peningkatan mutu pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung.

## **B. Temuan Penelitian**

Untuk mengetahui kemampuan manajerial Kepala Sekolah dapat di ketahui dari kemampuan/keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan khususnya di sekolah yaitu meliputi keterampilan konseptual, kemanusiaan, teknis.

### **a. Data Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Bidang Keterampilan Konsep di SDN 3 Waylaga**

Kemampuan manajerial kepala Sekolah dalam bidang keterampilan konsep di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga diketahui setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa orang guru, melakukan obsevasi terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan kepala sekolah, dan memeriksa beberapa dokumen yang terkait sehingga diperoleh data dan informasi yang relevan. Wawancara dengan Kepala sekolah dan beberapa orang guru SDN 3 Waylaga Bandar Lampung berkaitan dengan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah pada keterampilan konsep sebagai berikut:<sup>4</sup>

“Saya selaku kepala sekolah tentunya yang lebih awal melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan mengadakan rapat mengenai pembagian tugas masing-masing dalam memegang kelas ini dilakukan setiap tahunnya. Siapa tenaga pendidik yang mengajar dikelas satu, dikelas dua, kelas tiga, kelas empat, kelas lima dan kelas enam dilaksanakan secara terbuka, artinya dalam menjadi walikelas untuk memegang kelas ditentukan berdasarkan musyawarah agar guru tidak merasa terpaksa untuk menjadi wali kelas tertentu.”

“Saya selaku kepala sekolah berusaha untuk seadil-adilnya tanpa membedakan setiap guru misalnya saja ada seorang guru yang bermasalah di panggil secara empat mata dan kita cari solusi yang terbaiknya dan dalam mengambil kebijakan kita lakukan dengan secara adil.”

“Saya selaku kepala sekolah selalu memikirkan yang terbaik untuk keperluan tenaga pendidik terutama guru honorer dengan menaikkan gajinya, ini terbukti dengan pada tahun ajaran 2015/2016 gaji guru honorer paling rendah lima ratus ribu rupiah dan pada taun ajaran 2017/2018 menjadi delapan ratus ribu rupiah.

“Selaku kepala sekolah saya membuat program yaitu program jangka pendek untuk kegiatan sekolah selama satu tahun, jangka menengah untuk kegiatan sekolah selama empat tahun dan program jangka panjang selama delapan tahun,” data terlampir Pada Lampiran IV.1

---

<sup>4</sup> Suwadi, S.Pd, MM, Kepala SDN 3 Waylaga Bandar Lampung, Wawancara, 6 Februari 2018

“Juga sudah membuat rencana yang cukup lama untuk membuat koperasi sekolah berjalan satu semester saja pada tahun 2014 dan sekarang fakum tidak berjalan.”

Pendapat senada juga dikemukakan juga oleh seorang guru kelas empat SDN 3 Waylaga sukabumi Bandar Lampung, bahwa dalam menentukan wali kelas untuk mengajar di kelas dilakukan koordinasi terlebih dahulu ia mencontohkan dirinya,

”Saya ditentukan sebagai wali kelas kelas empat ini di putuskan berdasarkan musyawarah keputusan rapat yang dilakukan tiap tahunnya dalam setiap tahunnya selalu ada perubahan wali kelas, begitu juga dengan kelas-kelas yang lainnya. Kemudian jika guru disini menemukan permasalahan selama ini kepala sekolah selalu menyelesaikannya dengan seadil-adil mungkin tanpa membeda-bedakan,”Misalnya jika ada guru yang bermasalah dipanggil oleh kepala sekolah dan diberikan teguran dan dibina diberikan masukan-masukan agar ia tidak melakukan kesalahan yang berulang lagi dengan tahapan ditegur bila tidak ada perubahan dibina tidak ada perubahan juga dibinasakan maksudnya dimutasikan. Kepala sekolah membuat program tahunan dalam merencanakan kegiatan pembelajaran di SDN 3 Waylaga program jangka pendek untuk kegiatan sekolah selama satu tahun, jangka menengah untuk kegiatan sekolah selama empat tahun dan program jangka panjang selama delapan tahun.”<sup>5</sup>

Kemudian pendapat dari guru kelas dua mengatakan :

“ Untuk Koperasi sekolah dulu sudah berjalan tahun 2014 hanya berjalan satu semester saja setelah itu fakum karena ketidak jelasan Manajemen keuangannya untuk simpan pinjam uang bendahara banyak mengeluarkan uang yang tidak terdata dengan baik pemakaiannya banyak digunakan oleh satu orang tertentu dan pengembaliannya tidak berjalan dengan baik jadi jatuhnya kredit macet, akhirnya terjadilah pembubaran koperasi.”<sup>6</sup>

Keterampilan konsep dalam penelitian ini dapat dilihat dari bagaimana cara kepala Sekolah melakukan kemampuan mental untuk mengkoordinasi,

<sup>5</sup> Sarita Achyati,S.Pd, Guru Kelas empat SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung,Wawancara, 6 Februari 2018

<sup>6</sup> Ali Hasan,S.Pd, Guru Kelas empat SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung,Wawancara, 6 Februari 2018



memecahkan masalah, membuat keputusan, dan membuat rencana.<sup>7</sup> ini dapat dilihat dengan apa yang kepala SDN 3 Waylaga lakukan : (1) melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan mengadakan rapat mengenai pembagian tugas guru dalam memegang kelas yang dilakukan setiap tahunnya, (2) bersikap adil dalam mengatasi masalah disekolah, (3) membuat keputusan yang berkaitan dengan tunjangan finansial guru di sekolah dengan menaikkan gaji guru honorer, (4) membuat rencana Program Tahunan, selama satu tahun, jangka menengah untuk kegiatan sekolah selama empat tahun dan program jangka panjang selama delapan tahun, tetapi untuk rencana pembuatan koperasi sekolah hanya berjalan satu semester saja pada tahun 2014 dan sampai sekarang tidak berjalan.

#### **b. Data Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Bidang Keterampilan Kemanusiaan di SDN 3 Waylaga**

Keterampilan kemanusiaan ini berkaitan erat dengan bagaimana kepala Sekolah mengadakan hubungan dengan sesama manusia disekitar sekolah, berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama dengan orang lain, maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah yang lebih efisien dan efektif). Berikut wawancara peneliti dengan kepala sekolah berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan adalah sebagai berikut:<sup>8</sup>

“Saya sebagai kepala sekolah telah berupaya mengedepankan adanya jalinan kerjasama yang baik antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan dengan kepala

<sup>7</sup> Wahyudi dalam Kadarman dan Yusuf Udaya, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 69

<sup>8</sup> Suwadi, S.Pd, MM, Kepala SDN 3 Waylaga Bandar Lampung, Wawancara, 6 Februari 2018

sekolah sesuai dengan tufoksinya masing-masing dimana tanggung jawab peserta didik ada pada tenaga pendidik sedangkan tanggung jawab mengenai administrasi perkantoran ada pada tenaga kependidikan dan selaku kepala sekolah mengatur semua yang ada disekolah ini sehingga dapat terjalin kerjasama yang baik satu dengan yang lainnya.”

“Saya selaku kepala sekolah tentunya menggalakan salam sapa dalam setiap harinya ketika datang kesekolah, karena semua guru disini muslim maka sapaannya menggunakan “Assalamu alaikum ini tentunya untuk menambah keakraban satu dengan yang lainnya. Ketika ada guru yang tidak masuk sekolah kita cari informasinya minimal kita telpon, apabila ada yang sakit kita bersama-sama untuk menjenguknya. Inilah yang terus kita bina rasa kekeluargaan untuk terus terjalin komunikasi yang baik sehingga rasa persaudaraan itu terus ada dengan adanya komunikasi yang baik”

“Saya selaku kepala sekolah tentunya memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah ini, dengan cara memberikan arahan kepada guru apabila ada kesulitan-kesulitan dalam pengajaran maka dilakukanlah supervisi untuk mengetahui sejauh mana guru memahami tufoksinya dan apa bila mengalami kesulitan kita berikan solusinya agar dapat terselesaikan dengan baik.”

“Saya sebagai kepala sekolah tentunya selalu memberikan semangat kerja pada setiap guru dalam melaksanakan tugasnya. Bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugas membuat RPP dan Silabus serta perangkat pembelajaran lainnya saya memberikan bimbingan dan bantuan untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya.”

“Saya sebagai kepala sekolah tentunya memepersiapkan dalam setiap tahunnya mengadakan program kegiatan guru berprestasi dimana itu merupakan program pemerintah yang diharapkan dengan seleksi guru berprestasi setiap guru termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kualitasnya dengan syarat-syarat tertentu yang hanya bisa diikuti oleh guru pilihan yang mempunyai kelengkapan administrasi dan kecakapan dalam mengajar. Bagi yang sudah juara tentunya diberikan penghargaan berupa sertifikat yang dapat digunakan untuk mendapatkan poin dalam naik pangkat saya berharap terus dipertahankan dan bagi guru yang belum terpilih terus untuk meningkatkan kualitas dirinya agar menjadi guru yang berprestasi.”

“Saya sebagai kepala sekolah ketika menemukan masalah baik yang sifatnya besar ataupun kecil tentunya kita selesaikan dengan kepala dingin dan baik kita musyawarahkan terlebih dahulu kenapa permasalahan ini terjadi dan kita selesaikan serta mencari solusinya yang terbaik. Misalnya dulu ada masalah dengan salah seorang guru yang meminjam uang koperasi simpan pinjam sekolah tapi dalam hal pengembalian dia tidak berjalan dengan lancar maka guru tersebut

dipanggil secara empat mata dan kita tanyakan sebab musabanya terjadi sebuah permasalahannya dan kita carikan solusi terbaiknya.”

Berdasarkan wawancara dengan seorang guru kelas satu di SDN 3 Waylaga ia mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu memberikan semangat kerja pada setiap guru dalam melaksanakan tugasnya. Bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugas membuat RPP dan Silabus serta perangkat pembelajaran lainnya diberikan bimbingan dan bantuan untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya. Kepala sekolah tentunya menggalakan salam sapa dalam setiap harinya ketika datang kesekolah, karena semua guru disini muslim maka sapaannya menggunakan Assalamu alaikum ini tentunya untuk menambah keakraban satu dengan yang lainnya. Ketika ada guru yang tidak masuk sekolah di cari informasinya minimal di telpon, apabila ada yang sakit kepala sekolah mengajak bersama-sama untuk menjenguknya. Sehingga terjalin rasa kekeluargaan dengan baik.”<sup>9</sup>

Hasil penelitian yang penulis lakukan dengan hal-hal yang berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung telah memiliki keterampilan kemanusiaan, hal ini terlihat dari bagaimana kepala Sekolah melakukan : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan pada guru

---

<sup>9</sup> Hendra Saputra,S.Pd, Guru Kelas satu SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung,Wawancara, 6 Februari 2018

yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di sekolah.<sup>10</sup>

### **c. Data Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Bidang Keterampilan Teknis di SDN 3 Waylaga**

Jika dilihat dari keterampilan/kecakapan teknis kepala Sekolah yang ada di Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan yang baik, Berikut wawancara peneliti dengan kepala sekolah berkaitan dengan keterampilan teknis adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

“Saya sebagai kepala sekolah melakukan supervisi dalam satu tahun dilakukan dua kali supervisi yaitu pada waktu disemester ganjil dan disemester genap,” data terlampir pada lampiran IV.2.

“Saya selaku kepala sekolah melakukan evaluasi tentang sejauh mana guru dalam mengajar menyiapkan perangkat pembelajaran berupa silabus, Rpp, Pota dan Prosem.”

“Selaku kepala sekolah saya membuat kurikulum sekolah yang memuat tentang rasional, Landasan Hukum / Dasar hukum, tujuan pendidikan dan ketentuan umum, Visi, Misi, Dan Tujuan, Struktur dan Muatan Kurikulum, Kalender Pendidikan, data terlampir pada lampiran IV.3.

“Saya selaku kepala sekolah menghimpun semua hasil evaluasi yang dilakukan oleh guru pada siswa serta melihat hasil secara keseluruhan tentang sejauhmana guru mengajar siswa dengan melihat persentasi keberhasilan guru dalam mengajar siswa,” data terlampir pada lampiran IV.4.

“Saya selaku kepala sekolah tentunya selalu mengadakan evaluasi untuk perbaikan pengajaran setiap gurunya dari hasil evaluasi itulah kita dapat mengetahui apa saja yang dibutuhkan guru dalam memperbaiki pengajarannya, misalnya memerlukan alat peraga dan buku tambahan pegangan guru.”

Pendapat senada juga dikemukakan juga oleh seorang guru kelas lima

<sup>10</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 73

<sup>11</sup> Suwadi, S.Pd, MM, Kepala SDN 3 Waylaga Bandar Lampung, Wawancara, 6 Februari 2018

yang merangkap sebagai bendahara BOS di SDN 3 Waylaga sukabumi Bandar Lampung ia mengatakan bahwa:

“Saya dibantu oleh Kepala sekolah dalam membuat laporan keuangan atau SPJ Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang selalu dilaporkan setiap triwulan yaitu triwulan pertama sampai dengan triwulan ke empat baik dalam hal teknis laporan dan tata cara penyusunan laporan dari mengumpulkan nota-nota dan kwitansi yang harus dilaporkan, kepala sekolah tentunya selalu mengadakan evaluasi untuk perbaikan pengajaran setiap gurunya dari hasil evaluasi itulah kita dapat mengetahui apa saja yang dibutuhkan guru dalam memperbaiki pengajarannya, misalnya memerlukan alat peraga dan buku tambahan pegangan guru dan kepala sekolah segera merealisaasikannya. Untuk administrasi sekolah kadang-kadang kepala sekolah langsung yang menangani sendiri gerak cepat, tidak jarang juga kepala sekolah ikut serta dalam pembuatan laporan SPJ BOS dan belanja kebutuhan-kebutuhan disekolah.”<sup>12</sup>

Pendapat senada juga dikemukakan juga oleh seorang guru kelas satu yang merangkap sebagai bendahara barang di SDN 3 Waylaga sukabumi Bandar Lampung ia mengatakan bahwa:

“Untuk keperluan sekolah, kepala sekolah belanja kebutuhan sekolah dilakukan langsung oleh kepala sekolah tak lama setelah kepala sekolah mendapatkan dana Operasional Sekolah (BOS) dan membuat laporannya sendiri serta tak jarang juga surat menyurat keperluan administrasi sekolah dikerjakan sendiri oleh kepala sekolah untuk mempercepat pekerjaan sekolah.”<sup>13</sup>

Hasil penelitian yang penulis lakukan dengan hal-hal yang berkaitan dengan keterampilan teknis didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan teknis, hal ini terlihat dari bagaimana kepala Sekolah melakukan : (1) menjalankan Supervisi kepada guru di kelas, (2) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, (3) membuat program kurikulum sekolah, (4) mengelola program evaluasi siswa,

<sup>12</sup> Dedeh Herawati, S.Pd, Guru Kelas lima merangkap bendahara BOS SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung, Wawancara, 9 Februari 2018

<sup>13</sup> Senen, Guru Kelas satu merangkap bendahara Barang di SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung, Wawancara, 9 Februari 2018

(5) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, (6) melaksanakan administrasi sekolah, pembuatan laporan dan belanja keperluan sekolah banyak didominasi oleh kepala sekolah.<sup>14</sup>

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan Keterampilan teknis (*Technical skill*) belum berjalan dengan baik sedangkan Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) sudah baik dapat dilihat dari apa yang telah Kepala SDN 3 Waylaga lakukan dalam ketiga keterampilan tersebut. Pada Keterampilan Konseptual Dampak yang terjadi dari fakumnya koperasi sekolah mengakibatkan kurangnya pemasukan Kepala sekolah dan guru dalam penambahan finansial dan siswa mencari keperluan sekolah seperti alat tulis harus mencari diluar lingkungan sekolah. Pada Kemampuan Kemanusiaan yang sudah baik berdampak adanya komunikasi yang baik antara guru dengan kepala sekolah, sedangkan pada kemampuan teknis yang belum berjalan dengan baik berdampak pada mosi tidak percaya pada kepala sekolah dengan penggunaan dana Bantuan Operasional yang tak transparan. Serta dengan mendominasinya kepala sekolah dalam menyelesaikan administrasi dan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah dilakukan langsung oleh kepala sekolah berdampak pada tidak berjalannya tufoksi guru dan TU yang seharusnya melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai derngan Sk penambahan kerja yang telah dibuat.

---

<sup>14</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 76

Menurut Kadarman dan Yusuf Udaya keterampilan konseptual kepala sekolah sudah dikatakan baik ketika kepala sekolah sudah bisa mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana. Keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai satuan keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.<sup>15</sup>

Keterampilan konsep dalam penelitian ini dapat dilihat dari bagaimana cara kepala sekolah melakukan kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan membuat rencana. ini dapat dilihat dengan apa yang kepala SDN 3 Waylaga lakukan : (1) melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan mengadakan rapat mengenai pembagian tugas guru dalam memegang kelas yang dilakukan setiap tahunnya, (2) bersikap adil dalam mengatasi masalah disekolah, (3) membuat keputusan yang berkaitan dengan tunjangan finansial guru di sekolah dengan menaikan gaji guru honorer, (4) membuat rencana Program Tahunan, selama satu tahun, jangka menengah untuk kegiatan sekolah selama empat tahun dan program jangka panjang selama delapan tahun tetapi untuk Koperasi sekolah hanya berjalan satu semester saja pada tahun 2014 dan sampai sekarang tidak berjalan. Dampak dari fakumnya koperasi sekolah mengakibatkan kurangnya pemasukan Kepala sekolah dan guru untuk penambahan finansial dan siswa mencari keperluan sekolah seperti alat tulis harus mencari diluar lingkungan sekolah. Sebaiknya Kepala SD Negeri 3

---

<sup>15</sup>Kadarman dan Yusuf Udaya dalam Wahyudi, Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi Pembelajaran,(Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 69

Waylaga menghidupkan kembali koperasi sekolah yang sekarang sudah fakum untuk meningkatkan kesejahteraan warga sekolah dan mempermudah siswa dalam memperoleh keperluan sekolah.

Menurut Stoops dan Jhonson Prilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia disekolah bisa dikatakan baik jika adanya menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dalam mengambil keputusan, memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personil sekolah, mengatur sekolah secara baik, menggunakan otoritas sebagai sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, memberikan bimbingan secara individu dalam pekerjaan, menyelesaikan permasalahan, mengikut sertakan guru dalam mengambil keputusan, menghormati peraturan sekolah mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.<sup>16</sup>

Berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan kemanusiaan, hal ini terlihat dari bagaimana kepala Sekolah melakukan : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat

---

<sup>16</sup> Stoops dan Jhonson dalam Wahyudi, Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi Pembelajaran, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 73



dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di sekolah.

Menurut pendapat Sutisna mengatakan bahwa bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah kepala sekolah menjalankan Supervisi kepada guru di kelas, kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personil yang ada, kepala sekolah mengevaluasi program evaluasi siswa, mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan pengajaran, membantu guru dalam mengdiagnosis kesulitan belajar siswa, mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, menyusun anggaran belanja sekolah, melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>17</sup>

Berkaitan dengan keterampilan teknis didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan teknis, hal ini terlihat dari bagaimana kepala Sekolah melakukan : (1) menjalankan Supervisi kepada guru di kelas, (2) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, (3) membuat program kurikulum sekolah, (4)

---

<sup>17</sup> Sutisna dalam Wahyudi, Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi Pembelajaran, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 75

mengelola program evaluasi siswa, (5) membantu guru dalam perbaikan pengajaran dan membantu dalam membuat laporan SPJ Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dan banyak dominan kepala sekolah dalam menyelesaikan administrasi dan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah dilakukan langsung oleh kepala sekolah.

Kepala SD Negeri 3 Waylaga sebaiknya memperdayakan TU dan guru yang ada sesuai dengan Tufoksinya masing-masing jangan selalu mengambil alih semua pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi sekolah, pembuatan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah sebagai bentuk kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab IV tersebut, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala SD Negeri 3 Waylaga belum sepenuhnya mempunyai keterampilan konseptual yang baik ini dibuktikan dengan masih ada kekurangan dalam hal Koperasi sekolah yang hanya berjalan satu semester saja pada tahun 2014 dan sampai sekarang tidak berjalan.
2. Berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung telah memiliki keterampilan kemanusiaan dengan baik, hal ini terlihat dari bagaimana kepala Sekolah melakukan : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar disekolah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5)

memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di sekolah.

3. Berkaitan dengan keterampilan teknis didapat hasil bahwa kepala Sekolah Dasar Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandarlampung belum sepenuhnya mempunyai keterampilan teknis yang baik ini dapat dilihat dari bagaimana semua pekerjaan adminstarasi sekolah dan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah masih didominasi oleh kepala sekolah tidak terlalu melibatkan staf dan guru yang ada.

## B. Rekomendasi

Berdasar pada simpulan penelitian tersebut, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga sebaiknya meningkatkan keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan (*human skill*), keterampilan teknis (*tecnical skill*) melalui pelatihan, seminar, workshop, maupun setudi lanjut yang baik untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di SD Negeri 3 Waylaga agar lebih baik lagi.
2. Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung hendaklah terus mengembangkan mutu sekolah dengan meningkatkan kemampuan manajerial yang selalu inovatif, untuk mendukung peningkatan mutu, dengan kemampuan yang baik yang didukung oleh tenaga profesional, sekolah akan lebih baik lagi.

3. Sebaiknya Kepala SD Negeri 3 Waylaga menghidupkan kembali koperasi sekolah yang sekarang sudah fakum untuk meningkatkan kesejahteraan warga sekolah dan mempermudah siswa dalam memperoleh keperluan sekolah.
4. Kepala SD Negeri 3 Waylaga sebaiknya memperdayakan TU dan guru yang ada sesuai dengan Tufoksinya masing-masing jangan selalu mengambil alih semua pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi sekolah, pembuatan laporan BOS serta belanja keperluan sekolah sebagai bentuk kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan.



## RIWAYAT HIDUP PENULIS



Buhrin adalah nama penulis tesis ini. Penulis lahir dari pasangan seorang Bapak yang bernama Muhammad Jamhir dan Ibu Siti Hasanah, sebagai anak bungsu dari enam bersaudara. Penulis lahir di desa Mesir Ilir Kecamatan Buway Bahuga Kabupaten Waykanan Provinsi Lampung pada tanggal 06 April 1982. Penulis menempuh pendidikan formal di SD Negeri 1 Tanjung Agung Bandar Lampung (lulus Tahun 1994), melanjutkan ke SLTP N 7 Dipasena Menggala (lulus tahun 1997), melanjutkan ke MAN 1 Bandar Lampung (lulus tahun 2000), melanjutkan ke D2 PGMI IAIN Raden Intan Lampung Pada Tahun 2002 (lulus tahun 2004), kemudian melanjutkan ke Universitas Terbuka Jurusan PGSD tahun 2008 (lulus tahun 2010), hingga akhirnya dapat melanjutkan kuliah di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Dengan kesabaran, ketekunan dan motivasi dari orang tua, istri dan para dosen Alhamdulillah penulis melewati pengerjaan tugas akhir tesis ini. Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan.

Akhir kata, penulis mengucapkan syukur yang sebesar-besarnya kepada Allah subhanawata'ala atas selesainya tesis ini dengan Judul “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung”.

